

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
(BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA  
INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S**

LUZ ANGELA MARTINEZ CHAPARRO

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

SEDE SOGAMOSO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2017

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
(BALANCED SCORECARD) PARA LA EMPRESA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA  
INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S**

LUZ ANGELA MARTÍNEZ CHAPARRO

CODIGO: 200920799

M.A. JOSÉ JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN

Director

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

SEDE SOGAMOSO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2017

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del director del proyecto**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mi familia y amigos. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A mi familia y amigos quienes han depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy infinitas gracias a Dios y a la virgen por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le agradezco a mi madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, por brindarme la oportunidad de ser profesional, por hacer de mi lo que soy como persona, por fortalecer cada día mis valores, mis principios, mi carácter, y la perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mi esposo e hijo por ser mi motivación y apoyo en el transcurso de este proceso, por su paciencia y amor incondicional

A los directivos de Acies Group S.A.S por permitirme hacer parte de su organización, por toda su asesoría y su colaboración.

Finalmente quiero agradecer mi director de tesis M.A José Javier González Millán por su apoyo, confianza y dedicación.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	11
1. GENERALIDADES.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Formulación del problema .....	12
1.3 Sistematización del problema .....	13
1.4 Objetivos .....	13
1.4.1 Objetivo general .....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 Justificación .....	14
2. MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1 Marco Teórico .....	15
2.1.1 Planeación estratégica .....	15
2.1.2 Cuadro de mando integral o balanced scorecard .....	18
2.2 Estado del Arte .....	20
2.3 Marco Institucional.....	21
2.3.1 Descripción de la organización .....	21
2.3.2 Ubicación Geográfica.....	22
3. MARCO METODOLOGICO.....	23
3.1 Tipo de investigación.....	23
3.2 Método deductivo .....	23
3.3 Fuentes de información. ....	23
4. RESULTADOS Y DESARROLLO .....	25
4.1 Objetivo 1. Reestructuración de la misión y visión de Acies Group S.A.S.....	25
4.1.1 Misión.....	25
4.1.2 Visión .....	25
4.1.3 Valores.....	26
4.2 Objetivo 2. Diagnostico estratégico .....	27
4.2.1 Diagnostico Interno .....	27
4.2.2 Diagnostico externo .....	41
4.3 Objetivo 3. Matrices estratégicas.....	48

4.3.1	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	48
4.3.2	Matriz de evaluación del factor interno (EFI).....	50
4.3.3	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	52
4.3.4	Matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	53
4.3.5	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) .....	56
4.3.6	Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI).....	58
4.3.7	Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas- DOFA .....	61
4.3.8	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) .....	63
4.3.9	Cuadro priorización por puntaje de evaluación (Matriz MCPE).....	64
4.4	Objetivo 4. Indicadores de gestión y perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral.	68
4.4.1	Indicadores Perspectiva Financiera.....	69
4.4.2	Indicadores Perspectiva clientes .....	70
4.4.3	Indicadores Perspectiva procesos internos.....	71
4.4.4	Indicadores Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	72
4.4.5	Indicadores Perspectiva sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo .....	73
4.4.6	Mapa Estratégico.....	74
4.5	Objetivo 5. Elaboración cuadro de mando integral .....	75
4.5.1	Cuadro de mando integral.....	75
4.5.2	Hoja de vida de los indicadores.....	81
5.	CONCLUSIONES .....	87
6.	RECOMENDACIONES .....	88
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	89

## Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de dirección estratégica .....	16
Figura 2. Perspectivas del modelo de cuadro de mando integral. ....	19
Figura 3. Ubicación geográfica Acies Group S.A.S.....	22
Figura 4. Ubicación Acies Group S.A.S.....	22
Figura 5. Variación porcentual PIB, II trimestre de 2017 .....	43
Figura 6. Ingresos totales sector servicios.....	44
Figura 7. Variación producto interno bruto Boyacá 2000 – 2015 .....	45
Figura 8. Índices de empleo en Colombia, agosto 2017.....	46
Figura 9. Índice de posición ocupacional.....	47
Figura 10. Distribución de la PEA según nivel educativo logrado total nacional .....	48
Figura 11. Posición estratégica Acies Group S.A.S .....	55
Figura 12. Análisis Perspectiva financiera .....	82
Figura 13. Análisis perspectiva clientes .....	83
. Figura 14. Análisis perspectiva de procesos internos.....	84
Figura 15. Análisis aprendizaje y crecimiento .....	85
Figura 16. Análisis perspectiva SG.SST .....	86



## Lista de tablas

Tabla 1. Tabla resumen encuesta administrativos Acies Group S.A.S .....	27
Tabla 2. Continuación tabla resumen encuesta administrativos.....	29
Tabla 3. Tabla resumen encuesta Stakeholders.....	31
Tabla 4. Continuación tabla resumen encuesta stakeholders .....	33
Tabla 5. Tabla resumen encuesta clientes y proveedores .....	35
Tabla 6. Tabla resumen Clientes internos .....	38
Tabla 7. Continuación tabla resumen Clientes internos .....	40
Tabla 8. Matriz del perfil competitivo.....	49
Tabla 9. Matriz de evaluación del factor interno (EFI) .....	50
Tabla 10. Matriz de evaluación factores externos .....	52
Tabla 11. Matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA) .....	54
Tabla 12. Perfil de amenazas y oportunidades (POAM) .....	56
Tabla 13. Perfil de capacidad interna (PCI) .....	59
Tabla 14. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) .....	61
Tabla 15. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) .....	63
Tabla 16. Selección de estrategias por puntaje de evaluación.....	64
Tabla 17. Plan operativo anual .....	65
Tabla 18. Indicadores financieros .....	69
Tabla 19. Indicadores clientes .....	70
Tabla 20. Indicadores procesos internos .....	71
Tabla 21. Indicadores aprendizaje y crecimiento .....	72
Tabla 22. Indicadores SG-SST .....	73
Tabla 23. Mapa estratégico .....	74
Tabla 24. Cuadro de Mando Integral (BSC) .....	75

## **Lista de Anexos**

Anexo A. Encuesta Administrativos .....	94
Anexo B Encuesta clientes y proveedores.....	101
Anexo C. Encuesta Clientes Internos .....	104
Anexo D. Formato de observación directa .....	106
Anexo E. Formato de medición satisfacción del cliente .....	109
Anexo F. Graficas de análisis matrices estratégicas.....	112
Anexo G. Hoja de vida de indicadores .....	116

# **TITULO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S**

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a la necesidad de diseñar un plan para el corto y largo plazo desarrollando estrategias que les permitan enfrentarse a mercados que cada vez son más impredecibles y evolucionan constantemente. En este sentido, y de acuerdo con Contreras (2013) “si las estrategias van enfocadas a la competitividad los gerentes se darán cuenta que adaptarse a los cambios más rápidamente que sus competidores es un recurso valioso” (p. 154).

En este sentido la empresa de Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados Acies Group S.A.S ubicada en el municipio de Sogamoso (Boyacá) edificio centro empresarial Álvarez calle 13 No. 11-31 oficina M-01, mediante el presente proyecto busca elaborar un plan estratégico para mejorar la productividad y competitividad de su organización, ya que como parte del proceso de dirección estratégica cuenta con la misión, visión y políticas, las cuales son importantes, pero no son suficientes para responder a los cambios del sector servicios.

Por otra parte, para la organización es importante definir los objetivos de manera precisa y medir el grado de cumplimiento de los mismos, Por tal razón mediante este proyecto se propone llevar a cabo un proceso de planeación estratégica que se desarrollará en cinco capítulos: como primera medida se realizará una revisión de la misión y visión establecidas por la organización, en el segundo capítulo se elaborará un diagnostico estratégico a partir de una matriz FODA, la cual permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas derivadas de las matrices: de evaluación externa (EFE), Matriz de perfil competitivo (MPC), posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), matriz de evaluación interna (EFI) y perfil de crecimiento interno (PCI), dentro del tercer capítulo el diseño de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard con el propósito de determinar los objetivos organizacionales y que estos a su vez puedan darle el direccionamiento correcto a la planeación estratégica; como cuarto capítulo se presentará la propuesta del plan estratégico en base a los objetivos anteriormente propuestos, Finalmente se elaborarán los indicadores de desempeño que medirán las actividades propuestas en el plan estratégico.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En Acies Group S.A.S existe a necesidad de desarrollar un plan estratégico en su organización, ya que en la actualidad la compañía como parte del proceso de dirección estratégica solo tiene establecida la misión, visión y políticas, por tanto se hace necesario definir objetivos estratégicos de manera precisa y revisar el cumplimiento de los mismos objetivos para mejorar su productividad y competitividad, puesto que como lo indica Quiñones, Bravo, Jaimes, Ruiz & Cortina (2009) “Muchas empresas poseen misión y visión institucional y hacen esfuerzos por alcanzarla pero no de manera sistémica, lo cual produce equivocaciones y a veces el abandono de metas de largo plazo, lo que las coloca a la deriva en un futuro que no son capaces de comprender ni abordar con éxito”, p. 198; en consecuencia la elaboración de un plan estratégico permite que la organización analice su situación interna, externa y tenga una visión clara de lo que quiere lograr apoyado en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton ya que “esta es una herramienta que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Secretaria General de la Alcaldía de Bogotá, 2007, p.6)

En ese sentido, Guzmán, Reboloso, & Vallejo (2007) mencionan que “En las organizaciones, el proceso de la planeación estratégica competitiva y sus resultados, está constituido por el análisis ambiental, situacional y de sus rivales; y es por medio de dichos análisis que se pueden encontrar las características que hacen que una empresa sea mejor que sus rivales”. (p. 28), por lo cual esta es una oportunidad para que Acies Group S.A.S identifique las acciones que debe realizar para estar a la vanguardia de la competencia y responder a los cambios que se puedan presentar en el entorno.

### **1.2 Formulación del problema**

¿Mediante qué herramienta administrativa se pueden planear y controlar los objetivos corporativos de la empresa Acies Group S.A.S?

### **1.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la misión y la visión actual de la empresa Acies Group S.A.S?
- ¿Cuál es el diagnostico actual de la empresa Acies Group S.A.S?
- ¿Mediante qué matrices de planeación se puede medir el análisis interno y externo de la organización de la empresa Acies Group S.A.S?
- ¿Qué indicadores de gestión y perspectivas de desarrollo son los más adecuados para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa Acies Group S.A.S?
- ¿Qué instrumento permite controlar el alcance de los objetivos corporativos de la empresa Acies Group S.A.S

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Elaborar el plan estratégico y el cuadro de mando integral para la empresa Acies Group S.A.S que permita el logro de los objetivos.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Elaborar la misión y visión de la empresa Acies Group S.A.S
- Realizar el diagnostico estratégico a nivel interno y externo de la empresa Acies Group S.A.S
- Desarrollar las matrices de planeación estratégica EFE, MPC, PEYEA, POAM, EFI, Y PCI para la empresa Acies Group S.A.S
- Plantear los indicadores de gestión y las perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral (C.M.I), por cada área estratégica, que permitan la ejecución de la estrategia a la empresa Acies Group S.A.S
- Proponer objetivos y estrategias de acuerdo a las perspectivas financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento que permitan evidenciar el alcance de los objetivos propuestos por la empresa Acies Group S.A.S

## 1.5 Justificación

Para Acies Group S.A.S es importante la elaboración de un plan estratégico puesto que como indica Contreras (2013) “Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que espera obtener en el futuro” (p. 154), por ende se hace necesario encaminar a la organización hacia el logro de la visión y los objetivos que se plantearon los socios al formar la compañía, para esto se deben plantear estrategias precisas y evaluar la forma en la que se van a implementar con los recursos que se tienen.

Además de lo anterior, con la elaboración del plan estratégico y el cuadro de mando integral la gerencia podrá tener claro el estado actual de la organización y podrá proyectarse a dónde quiere llegar y que estrategias debe seguir para lograrlo. Así pues, este resultado les permitirá contar con la capacidad de visualizar la compañía, de nivelar y medir los objetivos planteados inicialmente, las necesidades del ahora y las que van a surgir en el entorno para de esta manera identificar dentro de sus perspectivas (financieras, clientes, procesos internos, crecimiento, seguridad y salud en el trabajo) los recursos que se van a necesitar para cumplir con los requerimientos del mercado y obtener resultados satisfactorios. (Fred 2003).

De igual manera, el diseño de un plan estratégico para la empresa Acies Group S.A.S contribuye al desarrollo organizacional, ya que de acuerdo con González (2010) “La planeación para el crecimiento institucional es una herramienta metodológica que posibilita hasta cierto punto no solo anticipar el futuro sino tener incidencia en él, creando estrategias que orienten y maximicen los recursos en pro de la misión y visión de la organización” (p. 76), por tal razón para la compañía es preciso no solo mejorar su rentabilidad y ser más competitiva, sino convertirse en una empresa proactiva teniendo en cuenta que el mercado está evolucionando rápidamente y debe estar preparada para responder a dichos cambios.

Así mismo, el desarrollo de este proyecto fortalece la relación Universidad - Empresa al brindar oportunidades a los estudiantes para ingresar al mundo empresarial a poner en práctica lo aprendido durante la carrera universitaria, teniendo en cuenta que el proceso estará basado en los diferentes conceptos administrativos para el desarrollo de la planeación estratégica, tomando como fuente principal las necesidades de la organización.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica en la actualidad se ha convertido en un tema elemental para los empresarios, ya que están viendo la necesidad de diseñar metas y estrategias que los ayuden darle dirección a las organizaciones, por lo tanto, para entender el reto al que se están enfrentando los gerentes es necesario partir del concepto de estrategia desde el punto de vista empresarial, teniendo en cuenta que este se ha venido utilizando principalmente desde el campo militar en donde su mayor exponente es el general Sun Tzu autor del libro *El arte de la guerra*, de quien se han adoptado muchos conceptos para quienes desean aplicar principios estratégicos (Contreras 2013).

En este sentido, como es de suponerse la concepción de la estrategia ha venido evolucionando, por tanto uno de los conceptos más completos es el mencionado por David (citado por Tarapuez, Guzmán & Parra, 2016) en donde afirma que la estrategia “está fundamentada en una serie de pasos secuenciales que abarcan desde la declaración de la misión, auditoría interna y externa, establecimiento de objetivos a largo plazo, generación de estrategias y políticas, formulación de objetivos a corto plazo, asignación de recursos, medición y evaluación de resultados, los cuales son formalizados en un documento escrito” p.171. Dicho aspecto hace que el diseño e implementación de una estrategia conlleva a que el empresario pueda tomar decisiones más precisas que contribuyan tanto al crecimiento organizacional como al desarrollo de ventajas competitivas.

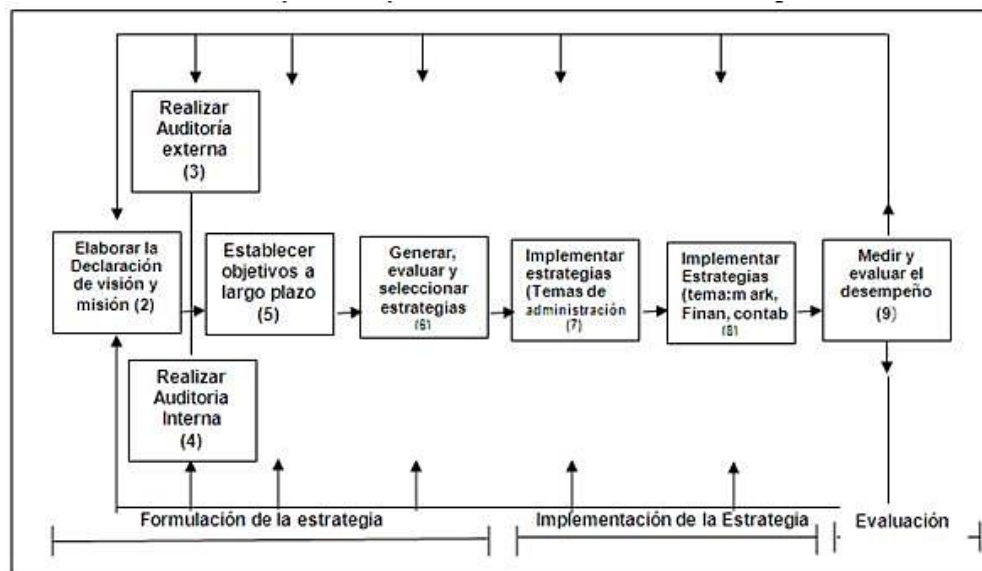
En la misma línea, Hofery Schendel (1985), citado por Tarapuez, Guzmán & Parra (2016), la conceptúa como: “la estrategia es una de las principales herramientas de la alta gerencia para hacer frente a los cambios tanto externos como internos”, p. 172. En este sentido los encargados de tomar las decisiones en la organización necesitan plantear estrategias precisas para responder al mercado cambiante y a la evolución acelerada que este presenta con el propósito de no ser absorbidas por la competencia o por el mismo mercado.

Ahora bien, las estrategias (antes mencionadas) hacen parte de la planeación estratégica que definida por Burt. Scanlan (2007), referenciado por Martínez (2009), refiere al tema enunciando que es un “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en

las circunstancias"(p. 6). Por tanto mediante el proceso de planeación estratégica de acuerdo con González, Rodríguez & Moreno (2014) se puede dar respuesta a interrogantes tales como “¿Cuál es el negocio?, ¿Cuáles son las características del entorno y de la competencia?, ¿Dónde están las competencias organizacionales?, ¿A dónde se quiere llegar?, ¿Cómo llegar?, ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?”, los cuales permiten que la gerencia conozca mejor su entorno externo e interno y pueda encaminar a toda la organización hacia el logro de los objetivos, si bien es cierto la mayoría de las organizaciones tienen establecida la misión y visión como parte de su dirección estratégica, también es cierto que muchas de ellas no las han dado a conocer a sus miembros.

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura 1, el cual es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica. Este estereotipo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias... La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica. (Fred 2003, p. 13)

**Figura 1. Proceso de dirección estratégica**



Fuente: Fred R, D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. P. 14.

Consecuentemente con lo anterior, fred, (2003) define los siguientes elementos primordiales del proceso, a saber



*La declaración de la visión:* que responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser? La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica”, (Fred, 2003, p. 9), esta indica lo que la empresa va a ser en el futuro lo cual demuestra tanto a la competencia como a los clientes que es una empresa con aspiraciones claras.

*La declaración de la misión* como “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado” (Fred, 2003, p. 10), es decir ¿a qué se dedica la organización?, esta forma parte de la identidad de la organización y es lo que la diferencia de las demás.

*Los objetivos* como “los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica”, (Fred, 2003, p. 12), se considera que estos deben ser a largo plazo, claros, desafiantes, consistentes y medibles, pues contribuyen a establecer la dirección que tomará la empresa.

*Las Oportunidades y amenazas externas* “se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro”, (Fred, 2003, p. 10). La mejor forma de realizar una auditoria es mediante la construcción de matrices que recopilen la información para su posterior análisis, dentro de las destacadas para este caso son: la Matriz de evaluación externa (EFE), la matriz de perfil competitivo (MPC), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y plan operativo anual.

*Las fortalezas y las debilidades internas* “son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente”, (Fred, 2003, p. 11), para este tipo de auditoria se elaboran matrices tales como la de evaluación interna (EFI) y la de perfil de crecimiento interno (PCI).

A partir de las matrices mencionadas se logra realizar un adecuado diagnostico estratégico para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que a través del cruce de los factores analizados surgen como resultado las estrategias.

*La Estrategia* de acuerdo con Porter (citado por Contreras 2013, p. 169) “es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”, Estas estrategias

conlleven a la organización a lograr ventajas competitivas, en este sentido Jackson (2012), citado por Contreras (2016, p.169) considera que “la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es la capacidad de aprender y adaptarse de forma más rápida que la competencia”.

De esta manera cada empresa diseña, formula e implementa sus propias estrategias dado que estas son la base para la generación de valor agregado. Para tales efectos la *Estrategia corporativa*: de acuerdo con Londoño, citado por Gutiérrez (2012) explica que:

La estrategia corporativa es el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización. Las estrategias se configuran a partir de un conjunto amplio e indefinido de actividades que de algún modo comparten las empresas, pero que cada una debe integrar de manera propia y singular, creando la ventaja competitiva que es fuente de valor; Gutiérrez (2012, p. 157)

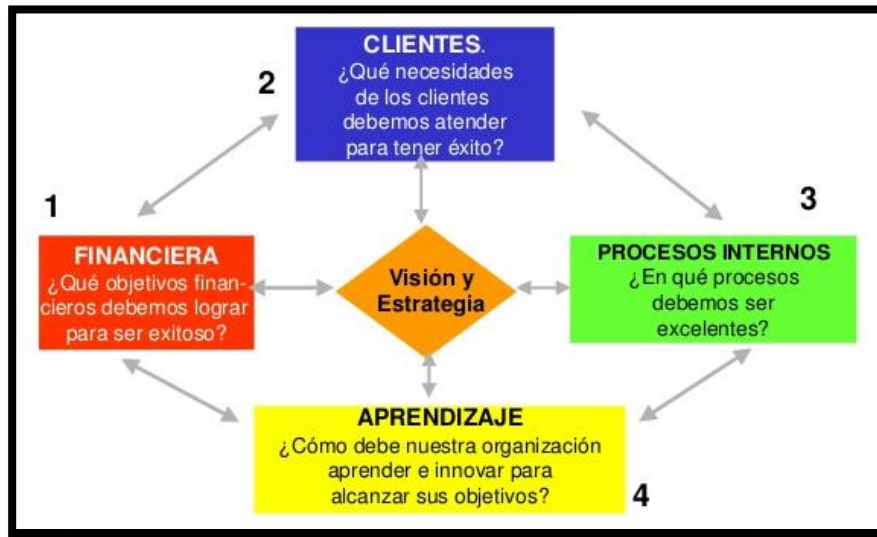
### **2.1.2 Cuadro de mando integral o balanced scorecard**

El BSC es Una de las herramientas que permite la unificación y evaluación de los objetivos es el cuadro de mando integral el cual es definido así:

El CMI es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa. (Kaplan & Norton, citados por Da Silva, Pastor Tejedor, A, & Pastor Tejedor, J, 2014, p. 20).

El modelo propuesto por los autores está constituido por cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) las cuales a través de indicadores tanto internos como externos crean la relación de causa y efecto entre los objetivos estratégicos para tales perspectivas. (Figura 2)

**Figura 2. Perspectivas del modelo de cuadro de mando integral.**



Fuente: Da Silva, Pastor Tejedor, A, & Pastor Tejedor, J. (2014; p. 21).

Estas perspectivas son analizadas Sánchez, Vélez & Pinzón (2016) así

*Perspectiva financiera:* ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero?, *Perspectiva del cliente:* ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?, *Perspectiva procesos internos:* ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes?, *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión? (Vélez & Pinzón, 2016, p. 40)

Por su parte Fernández (2007), reconoce y analiza como elementos del cuadro de mando integral los siguientes:

- Misión, visión, valores.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.
- Propuesta de valor al cliente.
- El concepto de perspectiva.
- Indicadores estratégicos (guía o inductores de actuación, resultados) y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.

## 2.2 Estado del Arte

Se encuentran los siguientes proyectos cronológicamente relacionados.

- “Propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en el estado de México”, Ramírez (2011), Proyecto de maestría en administración campo de conocimiento: organizaciones. El objetivo de este proyecto es proponer un plan estratégico a través de la aplicación del cuadro de mando integral o balanced scorecard para una institución educativa en Huehuetoca Estado de México que le permita mejorar su desempeño y ser más rentable, la autora parte de la globalización, sus efectos, el estado de las instituciones educativas en México y el análisis del establecimiento educativo en estudio para establecer un diagnóstico de la situación actual desarrollando así el plan estratégico y una propuesta de los indicadores que le permitan medir las actividades propuestas.
- “Diseño de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (balanced scorecard) en la empresa social del estado, centro de salud Firavitoba”. Forero (2014), trabajo de grado de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Este proyecto tiene como propósito diseñar la planeación estratégica y el cuadro de mando integral en la empresa social del estado, centro de salud Firavitoba. Partiendo de la revisión y reformulación de la misión y visión de la empresa, la realización del diagnóstico de la situación actual, proponiendo objetivos y estrategias competitivas de acuerdo a las perspectivas, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, planteando indicadores de gestión para cada una de las perspectivas y finalizando en la elaboración del cuadro de mando integral para la ESE Centro de salud Firavitoba.
- “Diseño e implementación de un plan estratégico para mejorar la productividad económica de mipymes mexicanas, sector comercio, el caso de una microempresa comercializadora de calzado Marengo (2016)”, Tesis de maestría en ingeniería industrial, México. Este trabajo tiene como fin diseñar e implementar un plan estratégico que les permita a los propietarios de las mipymes mexicanas del sector comercio incrementar su productividad económica. Para el desarrollo de este proyecto se realizó una revisión del contexto de la mipymes mexicanas junto con la revisión de literatura científica y de instituciones gubernamentales, posterior mente se lleva a cabo el diseño del plan estratégico desde el diagnostico anterior,

formulación de objetivos, presupuestación e implementación de dicho plan en la comercializadora.

- “Diseño de un tablero de control para el registro, control y monitoreo de las metas del plan de desarrollo del municipio de Tibasosa Boyacá vigencia 2012-2019”, Castro & Triana (2016), proyecto de grado de la escuela de contaduría pública de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sede Sogamoso. El objetivo de este proyecto es diseñar un tablero de control integral, que permita el adecuado registro, control y monitoreo de los programas del Plan de Desarrollo en el municipio de Tibasosa-Boyacá. La metodología de este proyecto es organizar los programas y demás elementos contenidos en la matriz estratégica del plan de desarrollo del municipio de Tibasosa, estableciendo un formato de fichas de indicadores en las que se pueda registrar la gestión en cuanto a metas y presupuesto de cada programa para finalmente presentar el diseño del tablero de control en Excel con su respectivo manual de usuario.
- “Propuesta de planeación estratégica basada en el balanced scorecard para la empresa Distriacero Figurado. Pulido (2016)”, este proyecto busca elaborar una propuesta de planeación estratégica basado en el Balanced Scorecard para la empresa antes mencionada. Parte de la Realizar un análisis y diagnóstico estratégico de la compañía, formulando así la estrategia de la empresa en objetivos específicos para elaborar el Balanced Scorecard de la compañía.

## **2.3 Marco Institucional**

### **2.3.1 Descripción de la organización**

La Empresa De Consultoría Integral Y Servicios Especializados **ACIES GROUP S.A.S** se encuentra ubicada en la Calle 13 # 11-31 Oficina M-01 Edificio Centro Empresarial Álvarez, de Sogamoso, está dedicada a la Asesoría y Consultoría Integral de Servicios Especializados en Sistemas de salud ocupacional, seguridad industrial, ambiente y calidad (HSEQ), modelo estándar de control interno (MECI), Disciplina operativa, entrenamiento tareas críticas y gestión ambiental

### 2.3.2 Ubicación Geográfica

ACIES GROUP S.A.S está ubicada en el municipio de Sogamoso (Boyacá), edificio Centro Empresarial Alvarez calle. 13 No. 11-31 contiguo al banco agrario oficina M-01, segundo piso

**Figura 3. Ubicación geográfica Acies Group S.A.S**



Fuente: Google Maps

**Figura 4. Ubicación Acies Group S.A.S**



Fuente: **Acies Group S.A.S**

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva considerada por Sampieri (2010) como aquella que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”, (p.80). Así pues, se ha realizado un análisis de la misión y visión planteada por la empresa Acies Group S.A.S, y se propuso la reestructuración de las mismas; así como también se examinaron el entorno (interno y externo) mediante las encuestas aplicadas a los directivos, empleados, clientes y de la compañía; para definir las características específicas del sector y el ambiente en el que se desenvuelve.

La investigación también corresponde a este tipo de estudio por las técnicas a utilizar para obtener la información correspondiente a las diferentes matrices que dan lugar al diagnóstico, estas corresponden a una encuesta multipropósito (Anexo A) la cual será enviada a los diferentes integrantes de la organización y tabulada a través de Excel

#### **3.2 Método deductivo**

“consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, el método se inicia con el análisis de postulados, teoremas, leyes, principios, etc.; de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Torres, 2006, p. 56)

Este método responde a la presente investigación ya que se parte de la teoría general de planeación estratégica para aplicarla a la empresa Acies Group S.A.S.

#### **3.3 Fuentes de información.**

Para el desarrollo de este proyecto se emplearon fuentes de información primarias que según Sampieri (2010) “proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”, (p.53). Para el caso específico de esta investigación hace referencia a la información suministrada por los clientes, proveedores, trabajadores y directivos. De la misma manera se utilizaron fuentes secundarias conceptualizadas por Sampieri (2010) como “la información organizada y elaborada a partir del análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios”, (p. 54), por lo cual la información fue obtenida de libros, revistas, artículos, foros e informes correspondientes al sector servicios y

emitidos por fuentes oficiales como cámaras de comercio, ministerio de educación, gobernaciones, alcaldías, Departamento Administrativo de Estadística (DANE), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), entre otros.

Sampieri, (2010) indica que "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 65), por ende la población se distribuirá de la siguiente manera:

**Clientes internos:** es de 3 directivos, inicialmente se habían mencionado 4, pero para el momento de la aplicación de la encuesta la auxiliar administrativa ya no hacia parte de la organización; por tanto, los encuestados fueron Gerente general: Jorge Eduardo Leguizamón Vega, Gerente administrativo y Financiero: Néstor Gonzalo Pérez, Gerente HSEQ: Jairo Viancha, y 6 empleados operativos.

**Clientes externos:** es de 4 proveedores (Crc medic, Good Group, Roka, Sst Activo) y 12 clientes (Rt Terra S.A.S, It certifica, Automatización e informática industrial, Andrés Pedraza construcciones, Restaurante Corazón de Melón, Cámara de comercio de Duitama, Cortupaipa, Coomproriente, Sima Ingenieros, Sime Prefabricados. Distribuidora de carnes la Moniquireña, ferretería el pintor, Instituto de turismo de Paipa, entre otros).



## **4. RESULTADOS Y DESARROLLO**

Para el desarrollo del presente capítulo y para mayor entendimiento del lector, éste se desarrollará de acuerdo a los objetivos que se plantearon al inicio del documento, por tal motivo su desarrollo se esgrime uno a uno como a continuación se relacionan:

### **4.1 Objetivo 1. Reestructuración de la misión y visión de Acies Group S.A.S**

#### **4.1.1 Misión**

*Somos una compañía de asesoría y consultoría integral de servicios especializados, con amplio sentido social, ambiental y empresarial enfocada al diseño e implementación de sistemas de gestión mediante la aplicación de métodos innovadores, apoyando el desarrollo competitivo del país a través de la mejora continua. Acies Group S.A.S (2015)*

La misión antes referenciada no tiene una descripción clara de los servicios que ofrece, no muestra su potencial para llamar la atención del cliente y mostrar solidez. Es importante rescatar que propone métodos innovadores como valor agregado pero que estos no son suficientes para marcar la diferencia y darle una identidad frente a las organizaciones que ofrecen los mismos servicios, por ende se propone la siguiente misión para la empresa

##### **4.1.1.1 Misión ajustada**

Somos una compañía de asesoría y consultoría integral de servicios especializados en sistemas de gestión (SG-SST, HSEQ, ISO 14001:15, 9001:15, OSHAS 18001:07), Disciplina operativa, entrenamiento tareas críticas, entre otros servicios); nos enfocamos en proveer óptimas soluciones empresariales que contribuyan al crecimiento sostenido de la micro, pequeña, mediana y grande empresa colombiana. Nuestro pensamiento estratégico y nuestro saber-hacer permiten garantizar calidad y buen servicio para clientes, empleados y socios. Nuestro valor agregado es la aplicación de métodos innovadores por medio de personas profesionales y especialistas en cada tema para contribuir con el desarrollo competitivo del país.

#### **4.1.2 Visión**

*Consolidarnos como una organización empresarial que ofrece asesoría y consultoría en sistemas integrales de gestión, siendo líderes en el sector industrial transformándonos en el mejor*

*proveedor de la región en el 2019, motivando a las pequeñas medianas y grandes compañías a hacer parte de un grupo selecto del corredor industrial, orientadas al servicio con altos estándares de calidad, seguridad y protección del medio ambiente. Acies Group S.A.S (2015).*

La visión planteada por la organización es corta y poco ambiciosa dado que la cobertura esta limitada a empresas del corredor industrial y de la ciudad de Sogamoso. En base al análisis anterior se propone la siguiente visión.

#### **4.1.2.1 Visión ajustada**

Para el año 2024 Acies Group S.A.S será una organización empresarial reconocida por su liderazgo, innovación, calidad y generación de valor en las organizaciones a las cuales prestamos nuestros servicios, convirtiéndonos en el mejor proveedor a través de un talento humano competente y comprometido, motivando a las empresas colombianas a cumplir con la normatividad y con los estándares de calidad, seguridad y protección del medio ambiente exigidos para ser los mejores.

#### **4.1.3 Valores**

Para la consecución de la visión se considera importante fomentar la cultura empresarial hacia los valores de la organización, los cuales servirán como guía para comportamiento y desarrollo de todos los trabajadores que hacen parte de la compañía, por tanto, se plantean los siguientes valores corporativos que están divididos en los valores de la organización y los personales ambos encaminados al cumplimiento de la misión y visión propuestas.

##### **4.1.3.1 Valores Corporativos propuestos**

- **Compromiso y sentido de pertenencia;** El compromiso de ACIES GROUP S.A.S se basa en brindarles al talento humano condiciones dignas de trabajo para que ellos a la vez se sientan parte importante de la empresa y puedan ofrecer servicios de calidad logrando así la satisfacción de las necesidades básicas de los clientes.
- **Equidad y Democracia:** La igualdad es base fundamental para lograr el equilibrio de la organización, es por esto que los socios se comprometen a participar activamente y racionalmente garantizando que las decisiones que se tomen en ACIES GROUP S.A.S sean confiables y transparentes.

- **Responsabilidad Social:** En las actividades que desarrollamos tenemos en cuenta los intereses de las partes relacionadas y procuramos mitigar el impacto negativo en el medio ambiente. Esto permite no solo el crecimiento como organización, sino también el crecimiento de la sociedad.

#### 4.1.3.2 Personales

- **Solidaridad y Trabajo en Equipo:** Los socios y demás trabajadores de ACIES GROUP S.A.S, realizarán acciones comunes de manera organizada y planificada, permitiendo así el logro de los objetivos de la empresa.
- **Confianza:** En nuestras actuaciones con los grupos de interés relacionados con la organización prevalecerá la credibilidad y buena fe.
- **Honestidad y Transparencia:** Tanto la administración como los trabajadores desde sus puestos de trabajo, tienen presente que cada acto realizado debe estar soportado. Es esto lo que nos permite ser auténticos y claros en la toma de decisiones y la ejecución de estas.
- **Respeto:** ACIES GROUP S.A.S asigna a cada una de las partes de la organización las respectivas funciones con el fin de trabajar en armonía y propender por que haya un buen trato entre asociados, órganos de administración y vigilancia, trabajadores y comunidad en general.

## 4.2 Objetivo 2. Diagnostico estratégico

### 4.2.1 Diagnostico Interno

Hacia el interior de la organización se realiza un análisis de la encuesta multipropósito correspondiente a administrativos y trabajadores indirectos de la compañía.

#### 4.2.1.1 Análisis encuesta administrativos Acies Group S.A.S

Tabla 1. Tabla resumen encuesta administrativos Acies Group S.A.S

2. En la empresa ¿Qué valores o principios están claramente definidos?		
	Frecuencia	Porcentaje
Políticas	3	100,0
3. La gerencia de la organización ¿con qué actividades apoya para el mejoramiento continuo empresa?		
	Frecuencia	Porcentaje
Revisando el sistema de gestión	3	100,0

<b>4. ¿De qué manera se identifican los grupos de interés (Comunidad, clientes, proveedores, trabajadores, etc.) y sus expectativas?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Especificaciones de requisitos (políticas gubernamentales, normas y deberes)	2	66,7
Fichas de necesidades y expectativas (satisfacción)	1	33,3
Total	3	100,0
<b>5. ¿Qué medio(s) utiliza(n) regularmente para identificar el mercado, y el segmento del mismo, en que opera la organización</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Informes de asociaciones y del sector	1	33,3
Estudios comparativos	1	33,3
Informes acerca de la competencia	1	33,3
Total	3	100,0
<b>6. ¿A qué medios recurren para recolectar y analizar la información de los grupos de interés?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Informes, o resúmenes postventa	1	33,3
Entrevistas con clientes	1	33,3
Medios electrónicos	1	33,3
Total	3	100,0
<b>7. Indique ¿qué herramienta(s) se utilizan para planificar la política, objetivos y la estrategia de la empresa?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Indicadores	1	33,3
Matriz FODA	1	33,3
Otro	1	33,3
Total	3	100,0

Fuente. La autora

Frente a la pregunta sobre los valores o principios establecidos por la organización, el 100% de los encuestados manifestaron que existen algunas políticas junto con la misión y la visión, por lo cual es de resaltar que la organización tiene un propósito definido. Los factores antes mencionados son importantes ya que marcan el desarrollo de la organización e indica que Acies Group S.A.S es una compañía estructurada y con enfoque estratégico.

De manera consecuente, las actividades con las que la gerencia apoya el desarrollo organizacional, el 100% de los directivos reconocen que Acies Group S.A.S tiene diseñado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), por ende, está enfocado en el

mejoramiento continuo. Así pues, con el diseño y ejecución de estos sistemas la compañía se fortalece a nivel interno mostrando seguridad y calidad en sus procesos, lo cual es evidenciada por los clientes brindándole reconocimiento e imagen a la compañía.

Por otra parte, la empresa no tiene un método específico para identificar sus grupos de interés, el 66,7% de los encuestados manifiestan que la organización se acoge a las especificaciones o requisitos legales y el 33,3% considera como método las fichas de necesidades, las cuales a través de observación directa se pudo establecer que corresponden a encuestas de satisfacción al cliente. Estos procedimientos son necesarios e importantes de desarrollar ya que son valorados por los clientes pues demuestra que la compañía los considera parte importante y se preocupa por su satisfacción.

Respecto a las herramientas utilizadas para el desarrollo de la planeación estratégica la empresa combina la normatividad con la matriz Dofa y los indicadores, resulta evidente que cuentan con el conocimiento, pero no cuenta con estrategias específicas o herramientas de control que le permita seguir un plan o medir los resultados de los objetivos propuestos en tiempo real.

Tabla 2. Continuación tabla resumen encuesta administrativos

8. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?		
	Frecuencia	Porcentaje
No	3	100,0
10. ¿Indique de qué manera está documentada la estructura de la organización?		
	Frecuencia	Porcentaje
Organigrama	1	33,3
Sistema integrado de gestión consolidado	2	66,7
Total	3	100,0
11. ¿Existe un plan de carrera/promociones/rotaciones/sucesiones, basado en evaluación del desempeño?		
	Frecuencia	Porcentaje
No	3	100,0
12. ¿Los empleados tienen alguna incidencia en la toma de decisiones?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33,3
No	2	66,7
Total	3	100,0
13. ¿Están claramente definidas las funciones de cada cargo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,7

No	1	33,3
Total	3	100,0
<b>14. ¿Existe algún proceso para seleccionar el personal?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,0
<b>15. ¿considera que sus empleados están motivados?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33,3
No	2	66,7
Total	3	100,0
<b>Mecanismos</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación directa	1	33,3
Sistema	2	66,7
Total	3	100,0

Fuente. La autora

Ante la pregunta si la empresa cuenta con un plan estratégico la mayoría de ellos (66,7%) manifiestan que no existe, por tanto, la empresa a pesar de tener el conocimiento y la conciencia de la importancia y el aporte de este plan al crecimiento de la organización aun no cuentan con esta herramienta.

Frente a la pregunta por la manera en la que está documentada la estructura organizacional, dos de los administradores referencian que la estructura de la organización está documentada en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y un pequeño porcentaje reconoce la existencia de un organigrama que se realizó hace algún tiempo. A partir de los resultados anteriores es preciso indicar que la organización no tiene una estructura organizacional definida, lo cual le puede causar poca credibilidad en los clientes y una desventaja frente a la competencia.

Respecto a los planes de promoción y carrera de los trabajadores los administrativos manifiestan que estos no existen, esta situación se puede deber a que el 100% de los trabajadores de la compañía cuenta con estudio profesional y las labores desempeñadas son por contrato, dichos factores dificultan llevar a cabo planes de estudio o ascensos dentro de la organización.

Así mismo el 66,7% de los administrativos destacan que los empleados no tienen poder de decisión dentro de la organización, este es un factor que llama la atención dado que sin empoderamiento los trabajadores tienden a sentirse desmotivados y su rendimiento es más bajo,

sin embargo cabe resaltar que la compañía debe trabajar bajo una normatividad preestablecida por lo cual difícilmente los trabajadores tienen influencia en la toma de decisiones.

De los factores anteriores es posible decir que los empleados no están motivados teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con planes de bienestar hacia los empleados ni planes de ascensos, lo que genera una falta de interés y de apoyo por parte de la gerencia hacia el bienestar y crecimiento personal del talento humano. Así mismo, el principal mecanismo para identificar las necesidades de los clientes son encuestas de satisfacción y en segundo lugar se encuentran las reuniones con los clientes, estos mecanismos son algunos de los más efectivos ya que a la empresa permite establecer una comunicación directa con el cliente y deja una buena imagen frente al público en general.

#### 4.2.1.2 Análisis stakeholders

Tabla 3. Tabla resumen encuesta Stakeholders

<b>16. ¿la empresa cuenta con una base de datos de clientes?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,7
No	1	33,3
Total	3	100,0
<b>Clientes</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
SINTERBOY	1	33,3
AUTOMATIZACION E INFORMATICA INDUSTRIAL	1	33,3
ARL BOLIVAR	1	33,3
Total	3	100,0
<b>17. ¿qué mecanismo(s) utiliza la organización para identificar las necesidades y medir la satisfacción de sus clientes?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
REUNIONES CON EL CLIENTE	1	33,3
PRESENTACION DE AVANCE CON LAS ASESORIAS E IMPLEMENTACIONES DEL SGSST	1	33,3
Encuestas de satisfacción	1	33,3
Total	3	100,0
<b>18. ¿Cuáles son los factores que considera son las debilidades de la empresa en el manejo del mercado?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Falta de experiencia y habilidades comerciales	2	66,7
Falta conocimiento de la competencia y de las necesidades del cliente	1	33,3
Total	3	100,0
<b>19. ¿Qué oportunidades considera que existen en el entorno que podría aprovechar la organización?</b>		

	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento del mercado	1	33,3
Acceso a la información por parte de los clientes	1	33,3
Asociación con otras empresas	1	33,3
Total	3	100,0
<b>20. ¿la empresa cuenta con un plan de mercadeo?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
No	3	100,0
<b>21. ¿la organización tiene plenamente identificada su competencia?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,7
No	1	33,3
Total	3	100,0
<b>¿Por qué?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Tenemos alguna competencia definida pero no está claramente definida.	2	66,7
	1	33,3
Total	3	100,0

Fuente. La autora

Los administrativos de Acies Group consideran que su mayor debilidad está en la falta de conocimiento en temas de mercadeo y publicidad así como la habilidad y experiencia en el mismo, por tanto, es de vital importancia que la empresa tome capacitaciones o cree alianzas con personas o compañías expertas en el manejo y desarrollo del mercadeo teniendo en cuenta que la organización depende en gran parte de las ventas y requiere un plan de mercadeo que le permita incursionar en nuevas ciudades del país.

En cuanto a las oportunidades del entorno los encuestados resaltan que se deben aprovechar las amistades en el mercado, la falta de experiencia de la competencia, específicamente por el trabajo que vienen desempeñando los técnicos y tecnólogos del país, lo anterior acompañado de las restricciones que tienen personas no especializadas en cuanto a licencias y capacidades; finalmente un administrativo propone que se puede aprovechar la normatividad legal vigente en temas de sistemas de gestión para la calidad organizacional en consideración al conocimiento y calidad de ha demostrado la empresa.

En relación a la pregunta sobre la competencia los administrativos hacen claridad a que existe competencia, pero no es posible identificarla en su totalidad ya que tanto profesionales, tecnólogos y técnicos están desempeñando en sistemas de gestión como personas naturales y a un menor precio, así pues, están de cierta manera dañando el mercado y no están plenamente identificados.



La actualización del conocimiento se ha venido desarrollando de manera parcial, en el 2016 la empresa realizó capacitaciones externas en modalidad presencial, para lo cual invirtieron entre \$ 800,000 y \$ 1.000.000 teniendo en cuenta que estas se llevaron a cabo fuera de la ciudad, aquí se muestra el interés de los gerentes en estar actualizándose en innovaciones, tecnología y legislación, posibles clientes y adquiriendo conocimiento a partir de la experiencia de otros empresarios. Dentro de las empresas reconocidas del sector están Isa Group, Ingeso y Diseño humano, estas empresas están ubicadas en el departamento de Boyacá.

Tabla 4. Continuación tabla resumen encuesta stakeholders

<b>Competidores</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
ISA GROUP	1	33,3
INGESO	1	33,3
DISEÑO HUMANO	1	33,3
Total	3	100,0
<b>A. Valor de las Ventas de Productos y/o Servicios año 2016</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Entre 20 y 50 Millones	2	66,7
Más de 50 Millones	1	33,3
Total	3	100,0
<b>B. Valor total de las existencias a Diciembre 2016</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
De 6 a 10 Millones	2	66,7
Sistema	1	33,3
Total	3	100,0
<b>C. Marque la periodicidad de mayor frecuencia de pago de sus clientes, de acuerdo a los tramos indicados</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
60 Días	3	100,0
<b>D. Número promedio de trabajadores año 2016</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5	3	100,0
<b>E. Remuneración total de los trabajadores a diciembre de 2016</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Entre 11 y 30 Millones	1	33,3
Más de 30 Millones	1	33,3
Sistema	1	33,3
Total	3	100,0
<b>F. Durante el año 2006 en la empresa ¿se realizaron cursos de capacitación?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,7
No	1	33,3

Total	3	100,0
<b>G. Tipo de capacitación</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación externa (por persona o empresa externa) modalidad presencial	2	66,7
Capacitación vía Internet (propia y externa)	1	33,3
Total	3	100,0
<b>H. Por favor indique el costo de las capacitaciones en el año 2016</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$ 500,000	1	33,3
Entre \$ 500,000 y \$ 1,000,000	1	33,3
Más de \$ 1,000,000	1	33,3
Total	3	100,0
<b>I. En los últimos 3 años, su empresa ¿ha introducido innovaciones en:</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Servicios	2	66,7
Sistema	1	33,3
Total	3	100,0
<b>J. Por favor indique el valor en pesos invertido en innovaciones en el año 2016</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$ 500,000	1	33,3
Más de \$ 1,000,000	1	33,3
Sistema	1	33,3
Total	3	100,0
<b>K. explique cuál es la razón por que considera es difícil invertir en innovación</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Dificultad para conseguir financiamiento	2	66,7
Falta de personal calificado	1	33,3
Total	3	100,0
<b>24. ¿Qué tipo de elementos tecnológicos posee la empresa?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Impresoras	1	33,3
PC Portátil	1	33,3
Internet	1	33,3
Total	3	100,0
<b>Los medios anteriores los utilizan para...</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Prestación de servicios al cliente (información, procedimientos, etc.)	2	66,7
Recibir servicios de sus proveedores	1	33,3
Total	3	100,0

Fuente. La autora

En términos financieros Acies Group es una empresa con buenos ingresos, pero la inversión en tecnología, innovación e investigación no es precisa, los administrativos no tienen estimado un valor preciso sobre dichas inversiones, lo cual indica que la organización no las realiza con frecuencia, por lo cual es importante que la empresa destine más recursos a estos temas que fortalecen la organización en la adopción de nuevos métodos y procesos de trabajo.

En este sentido, los empresarios manifiestan que existe dificultad para invertir en innovación por falta de financiamiento (66,7%) y de personal especialista (33,3%) en generar nuevas ideas de prestación de servicios. Los administrativos de la empresa expresan ser conscientes de la importancia de innovar, pero aseguran que la mayor limitación obedece a factores económicos y de apoyo gubernamental, sin embargo los empresarios deben explorar opciones como capacitaciones gratuitas por Arl, Cámaras de comercio, universidades entre otras.

Por otra parte, en la actualidad Acies Group ha introducido nuevos servicios con valor agregado en cada uno de ellos en cuanto a levantamiento de rutogramas en campo y con aplicaciones en línea, así como la elaboración de informes más gráficos y de fácil comprensión para los clientes, en aprovechamiento de las TIC'S y herramientas informáticas. Lo anterior en concordancia con la misión propuesta en este proyecto en lo referente a que la diferencia entre Acies Group y las demás organizaciones está en el valor agregado y la calidad de sus servicios.

La organización cuenta con herramientas tecnológicas que le permiten ser productiva, responder a las necesidades de los clientes con mayor eficiencia y sin intermediarios. Estos recursos son de vital importancia para mejorar el reconocimiento y la expansión de mercado de Acies Group S.A.S, puesto que se pueden prestar servicios a municipios y empresas de ciudades lejanas con la misma calidad que si estuviesen cerca de la organización. Dichas herramientas son empleadas básicamente para mejorar la prestación de los servicios y responder de manera inmediata a los requerimientos de los clientes, este el caso del uso del internet, correo electrónico y los teléfonos inteligentes que se han convertido en herramientas importantes para el desarrollo de las actividades diarias no solo de Acies Group sino de cualquier organización, así mismo la adaptación a estas nuevas tecnologías por parte de los trabajadores ha sido óptima.

#### 4.2.1.3 Análisis clientes y proveedores

Tabla 5. Tabla resumen encuesta clientes y proveedores

<b>1. ¿Cuánto tiempo lleva usted manteniendo relaciones comerciales con Acies Group S.A.S?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	9	56,3
De 1 a 2 años	7	43,8
Total	16	100,0
<b>2. Califique la relación que ha tenido con la empresa</b>		
	Frecuencia	Porcentaje

Buena	13	81,3
Regular	3	18,8
Total	16	100,0
<b>3. ¿Considera que Acies Group S.A.S puede aprovechar las oportunidades del mercado?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	81,3
no sabe	3	18,8
Total	16	100,0
<b>¿Por qué?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Por el cambio de normatividad	13	81,3
Por normatividad	1	6,3
Todas las empresas actualmente requieren el SG-SST, y permanentemente procesos de salud y seguridad en el trabajo (exámenes de ingreso, egreso, auditorias, etc.)	1	6,3
Total	16	100,0
<b>4. ¿Considera que Acies Group S.A.S es fácilmente afectada por los cambios del entorno (políticas gubernamentales, globalización, TICS)?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	37,5
No	7	43,8
no sabe	3	18,8
Total	16	100,0
<b>¿Por qué?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
DEBIDO AL CAMBIO CONSTANTE DE NORMATIVIDAD	11	68,8
No hay políticas claras sobre la importancia de los procesos de salud y seguridad en el trabajo; la ampliación de plazos constantemente para la implementación del sistema de gestión; la alta competencia en el mercado.	1	6,3
Por la cobertura ya existente de otros proveedores en diferentes ciudades y poco reconocimiento de la organización y los servicios que presta en procesos de sistema de gestión, medio ambiente y calidad.	1	6,3
Porque es una entidad privada	1	6,3
Tecnología	1	6,3
Total	16	100,0
<b>5. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades del mercado que Acies Group puede aprovechar?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
competencia en precios bajos	8	50,0
CRECIMIENTO DEL SECTOR	1	6,3
Legislación cambiante	1	6,3
Los permanentes requerimientos organizacionales	1	6,3
Normatividad	1	6,3
porque cada día se exigen a más empresas	1	6,3
Precios competencia	1	6,3
Sector de la construcción en la ciudad	1	6,3
Total	16	100,0

6. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas de la organización?		
	Frecuencia	Porcentaje
Competencia	8	50,0
Competencia en el mercado	1	6,3
Competencia y precios bajos	1	6,3
Competencia, poca publicidad en el mercado	1	6,3
Encontrar oficina solo en la ciudad de Sogamoso	1	6,3
falta de clientes	1	6,3
FALTA DE PUBLICIDAD	1	6,3
Poca publicidad	1	6,3
Total	16	100,0

Fuente. La autora

La mayor parte de los clientes (56%) manifiesta tener relaciones comerciales con la empresa hace menos de un año, y el 44% más de dos años, esto implica que la empresa con la calidad de los servicios ha logrado fidelizar una parte importante de sus clientes y proveedores, de los cuales el 81% considera tener buenas relaciones con la empresa, aunque este es un porcentaje significativo la empresa se debe proponer llegar a la excelencia y verificar cuales son los factores que están impidiendo mejorar el concepto de los clientes sobre la organización.

En lo concerniente a la afectación de la empresa por cambios en el entorno las opiniones están divididas, sin embargo la explicación de los cliente y proveedores se basa en que la organización es susceptible a los cambios dado que no hay políticas claras sobre la importancia de los sistemas de gestión en el país; la ampliación de plazos constantemente para la implementación del sistema de gestión; y la alta competencia en el mercado. Si bien estos factores no son determinantes para el crecimiento de la organización son fácilmente controlables puesto que depende de la concientización y la buena orientación que la empresa le brinde a los clientes para que estos consideren importante el diseño y la implementación de los dichos sistemas.

Como amenazas los clientes y proveedores además de la competencia con el 60% aproximadamente, se destaca la falta de publicidad y la falta de sucursales en otras ciudades. Es decir que la organización puede fácilmente convertir las amenazas en oportunidades dado que la puesta en marcha de un plan de mercadeo se puede fortalecer en términos de reconocimiento, expansión hacia otras ciudades del país y lograr destacarse más que su competencia. Por otro lado, a nivel externo la empresa se ve perjudicada por reformas nacionales como la tributaria, la cual en materia del alto costo de aranceles, servicios públicos afecta de manera significativa a Acies Group.

#### 4.2.1.4 Análisis encuesta clientes internos (trabajadores) Acies Group S.A.S

Tabla 6. Tabla resumen Clientes internos

<b>1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Acies Group S.A.S?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	3	50,0
De 1 a 2 Años	3	50,0
Total	6	100,0
<b>2. ¿su jefe inmediato lo tiene informado sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía y de empresa?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	50,0
A veces	2	33,3
Nunca	1	16,7
Total	6	100,0
<b>3. ¿Considera usted, que los planes, programas y estrategias que la empresa aplica han contribuido con el desarrollo de la organización?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	66,7
No	1	16,7
No sabe	1	16,7
Total	6	100,0
<b>¿Por qué?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
En base a la buena organización se ha atendido con calidad a los clientes y por lo tanto la empresa ha crecido.	3	50,0
La empresa ha tenido un crecimiento importante desde su fundación hasta hoy	1	16,7
La respuesta de los clientes corresponde más al trabajo cara a cara específico para poder proveer servicios. No existen estrategias específicas.	1	16,7
Total	6	100,0
<b>4. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que tiene la gerencia de Acies Group S.A.S?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Tienen visión y los trabajadores suelen seguirle, pero le falta planeación.	3	50,0
Generalmente da instrucciones y los trabajadores se identifican con su visión.	3	50,0
Total	6	100,0
<b>5. Comparado con otros salarios de su departamento, usted considera que su salario es:</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	1	16,7
Sobre el promedio	5	83,3
Total	6	100,0
<b>6. ¿En la organización se observa algún tipo de problema laboral entre sus miembros?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50,0
No	3	50,0
Total	6	100,0

Fuente. La autora

En promedio el 50% de los trabajadores tienen antigüedad de un año y el otro 50% manifiesta que entre uno y dos años, por tanto, se puede considerar que estos conocen bien a la organización y la manera de trabajar de la alta dirección. Así mismo, el hecho de mantener a trabajadores vinculados con la organización por más de un año es un indicador importante, puesto que implica que la organización brinda buenas condiciones laborales y económicas a sus trabajadores, estos se sienten a gusto en ella, la experiencia y el aprendizaje es bueno.

El 50% de los empleados manifiesta conocer los planes y políticas de la compañía, es de resaltar que están son reconocidas debido a que son parte importante de la mejora continua hacia la que está enfocada la organización, son publicadas al interior de la misma lo cual facilita el conocimiento de las mismas.

Aunque las opiniones están divididas quienes consideran que los planes, programas no han contribuido con el desarrollo de la organización justifican su respuesta en el hecho de que la respuesta de los clientes corresponde más al trabajo cara a cara específico para poder proveer servicios, por tanto, no se manejan estrategias específicas y quienes consideran que si han contribuido porque la empresa ha tenido un crecimiento importante desde su fundación hasta hoy.

En cuanto a la pregunta por el tipo de liderazgo de la gerencia, el 50% de los encuestados coinciden que generalmente dan instrucciones y los trabajadores se identifican con la visión de la empresa, y el otro 50% indican que tienen visión y los trabajadores suelen seguirle, pero le falta planeación es decir que es un tipo de liderazgo parcialmente bueno dado que a pesar que todos están encaminados al cumplimiento de la misión de la organización, a la gerencia le hace falta planeación puesto que resuelve los problemas de manera reactiva.

Acies Group S.A.S es una organización que cumple con las políticas laborales establecidas, como soporte de esto, el 100% de sus empleados manifiestan que el salario esta sobre el promedio, así pues no se puede hablar de desigualdad salarial.

Aproximadamente el 70% de la empresa ha notado que hay inconvenientes laborales, mediante observación directa se pudo detectar que el problema corresponde a la alta dirección, esta situación está afectando el clima laboral de la empresa y ha disminuido la calidad de los servicios ofrecidos. Así lo demuestran las respuestas obtenidas ante la pregunta por la fuente del problema.

Tabla 7. Continuación tabla resumen Clientes internos

<b>7. Si la respuesta a la pregunta anterior es Si, por favor indique ¿Qué factores han generado dichos inconvenientes?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
conflicto de intereses	3	50,0
Falta de tolerancia, respeto y mal clima laboral	1	16,7
Incomprensión, baja responsabilidad, trabajos mal desarrollados, incumplimiento con algunos clientes, poca comunicación asertiva.	1	16,7
Total	6	100,0
<b>8. ¿Cree usted que la organización ha logrado un nivel de crecimiento y desarrollo?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100,0
<b>9. Si la respuesta a la pregunta anterior es Si, por favor indique ¿Qué factores han generado dicho crecimiento?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso gerencial	4	66,7
Compromiso de los empleados	2	33,3
Total	6	100,0
<b>10. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de Acies Group?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en los servicios prestados	1	16,7
Competencia, amabilidad, transparencia e innovación	1	16,7
La versatilidad de los trabajadores	1	16,7
Multidisciplinaridad	1	16,7
Tiene visión empresarial, clientes importantes	1	16,7
Total	6	100,0
<b>11. ¿Cuáles considera que son las debilidades más importantes de la organización?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Falta de financiación, falta de capital de trabajo, mal ambiente laboral, conflicto entre gerentes.	1	16,7
Falta de posicionamiento en el corredor industrial	1	16,7
Ninguna	1	16,7
no sabe	1	16,7
problemas entre gerentes	1	16,7
Total	6	100,0

Fuente. La autora

El 100% de los empleados está de acuerdo con que la empresa a pesar de sus problemas internos ha logrado crecer y desarrollarse en el mercado, cabe anotar que independiente de los conflictos todos están trabajando en pro de la calidad y el cumplimiento de la misión, es una empresa que proporciona bienestar económico y laboral a sus empleados, este es un indicador que llama la atención puesto que los trabajadores no están motivados a pesar de tener buenas



condiciones laborales, por el contrario se ha evidenciado que se debe a factores como la capacitación, ascensos y desarrollo profesional de cada trabajador.

Dicho crecimiento organizacional es atribuido en un 50% a la gerencia y el otro 50% a los trabajadores, por lo cual es evidente que se realiza un trabajo en conjunto, lo cual indica que la organización maneja buenas relaciones con sus trabajadores y estos a su vez tienen sentido de pertenencia y un gran interés en que la organización se desempeñe de buena manera en el mercado.

Los trabajadores de Acies Group S.A.S mencionan como principales fortalezas de la organización la visión empresarial, los clientes importantes que ha conseguido a través de su trayectoria en el mercado y por ultimo pero no menos importante la versatilidad, amabilidad y talento humano especializado. A partir de lo anterior se puede decir que la empresa tiene recursos y herramientas importantes para seguir compitiendo y su talento humano se identifica y trabaja en pro del crecimiento de la empresa.

Como debilidades de la organización se destacan un el conflicto de intereses entre gerentes, la falta de posicionamiento y los inconvenientes entre los gerentes. Aunque este es un factor que se puede corregir con facilidad está afectando de manera significativa el desempeño de los trabajadores y a su vez genera mala imagen ante los clientes, por tanto es de vital importancia que se le preste atención y se le dé pronta solución a esta situación.

#### **4.2.2 Diagnostico externo**

##### **4.2.2.1 Análisis PEST sector servicios**

###### **4.2.2.1.1 Factores políticos**

###### **Impuesto a las ventas (IVA)**

A partir de la reforma tributaria contenida en la Ley 1739 de 2014, el IVA a partir del año 2017 se incrementó pasando del 16 al 19%, de esta manera se han visto afectadas muchas organizaciones y consumidores, sin embargo los beneficios de esta reforma es explica así:

- a) Unificación de los impuestos: a partir del 2019 solo existirá el impuesto de renta. Se eliminó el CREE, la sobretasa al CREE y el impuesto a la riqueza.

b) La reforma armoniza el sistema tributario con las nuevas normas contables aplicables a todas las empresas (Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF). Así, la ley actualiza el lenguaje contable del Estatuto Tributario, que ahora se referirá a las NIIF. Las empresas pasarán entonces de 4 sistemas contables (Decreto 2649 de 1993, NIIF, Conciliación Fiscal y libro tributario) a un sistema que realiza la conciliación fiscal directamente a partir de la contabilidad NIIF.

c) Las sociedades tendrán a partir de 2019 una tarifa única del 33%.

d) Durante el 2017 la tarifa será del 34% más 6% de sobretasa, y para el 2018 del 33% más 4% de sobretasa. La sobretasa solo aplica a las empresas que tengan utilidades mayores a \$800 millones.

e) Las sociedades podrán deducir del impuesto sobre la renta el IVA sobre los bienes de capital utilizados en procesos productivos; es decir, lo que compren para expandirse, mejorar los negocios e invertir (maquinarias, fábricas, nuevas tecnologías, entre otras). *Abece Reforma Tributaria 2016* (DIAN, 2017, p. 9)

De la misma manera como las políticas nacionales afectan el crecimiento de la economía y el país, en la ciudad de Sogamoso el factor que más afecta en el desarrollo del comercio es el alto costo de los arriendos e impuestos (39,1% y 32,2%) respectivamente, (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2016, p. 43), este factor afecta de manera directa a Acies Group S.A.S, puesto que actualmente la empresa cuenta con dos locales comerciales y depende de sus ventas para poder cubrir con estos gastos.

#### **4.2.2.1.2 Políticas laborales**

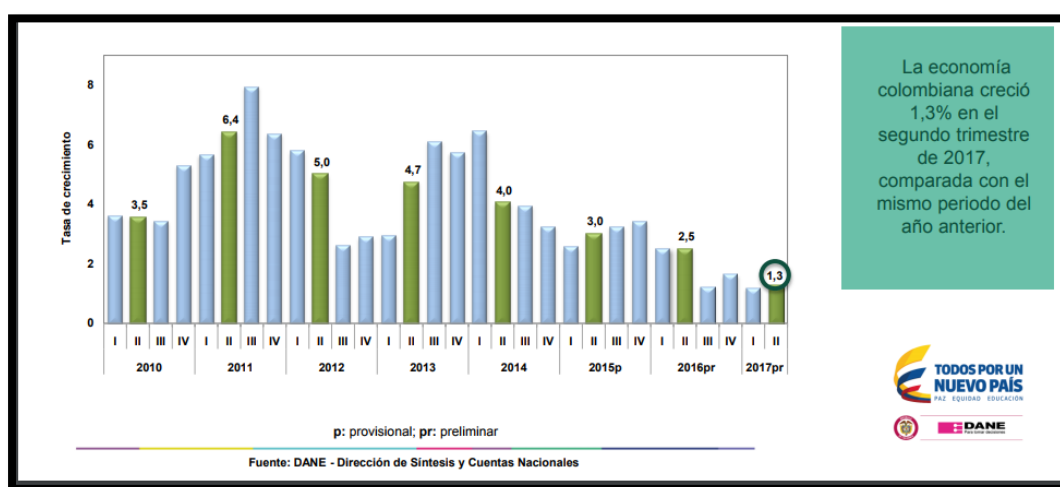
Mediante la ley 1780 del 02 Mayo 2016, se busca promover la generación de empleo para personas de 18 a 28 años, es decir dar oportunidades a los jóvenes para acceder a su primer empleo ayudando con beneficios económicos a los jóvenes y tributarios a las empresas que promuevan este tipo de políticas, (Presidencia de la Republica, 2016)

En este sentido Acies Group S.A.S ha contribuido a la promoción del primer empleo de una estudiante de último semestre de ingeniería industrial en el año 2016, por tanto, esta política fue un beneficio para la alumna y la para la empresa.

#### 4.2.2.1.3 Factores económicos

En términos generales el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, (2017) destaca que “la economía Colombiana creció el 1,3% en el segundo trimestre de 2017, comparada con el mismo periodo del año anterior”, (p.5). Dicho aumento es consecuencia de la reforma tributaria y el incremento de los impuestos realizado por el gobierno actual, adicionalmente, como se observa en la Figura 5, en comparación con años anteriores el PIB de los primeros semestres del año son algunos de los más bajo de los últimos 5 años, lo cual refleja la baja competitividad de las empresas colombianas y la poca inversión en las organizaciones existentes.

Figura 5. Variación porcentual PIB, II trimestre de 2017

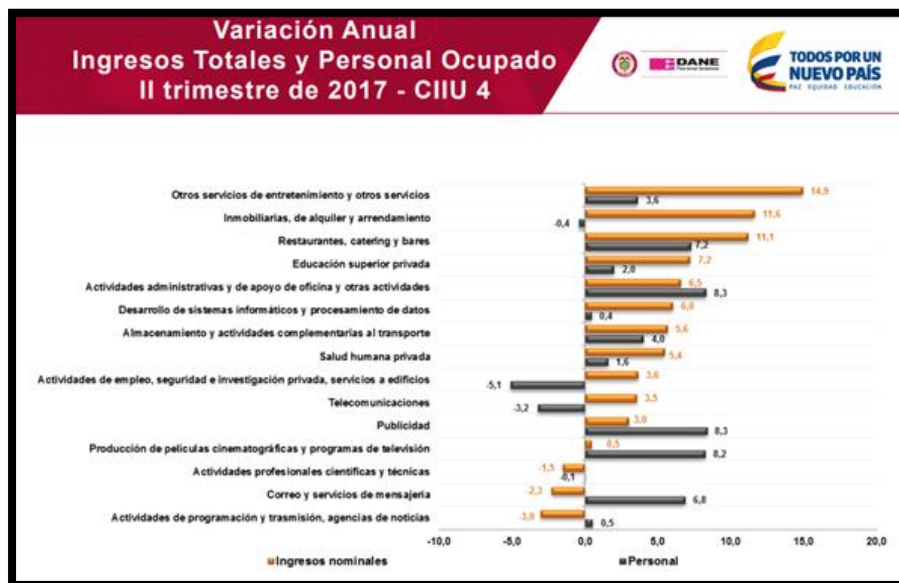


Fuente: DANE, (2017), Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto - PIB

Aunque el panorama nacional es desalentador, los servicios constituyen unos de los sectores que más contribuyen con el desarrollo del país, así mismo, según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, (2017), "el sector de servicios es una actividad que incluye un grupo heterogéneo de subsectores con dinámicas y características muy diferentes y que realmente aún no están debidamente caracterizadas y medidas en el país", (p.44); con el propósito de categorizar los subsectores de la parte de servicios el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) a través de la Muestra Trimestral de Servicios (MTS), evalúa el progreso de los principales cambios del sector servicios, para el caso específico de Acies Group S.A.S se analiza desde la categoría denominada actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, dando los siguientes resultados. A nivel nacional (Figura 6),

En el trimestre abril – junio de 2017 para el personal ocupado, once de los quince subsectores de servicios registraron variación anual positiva. Las principales variaciones se registraron en los subsectores de Publicidad, Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades, y Producción de películas cinematográficas y programas de televisión. (DANE, 2017, Muestra Trimestral de Servicios (MTS))

Figura 6. Ingresos totales sector servicios



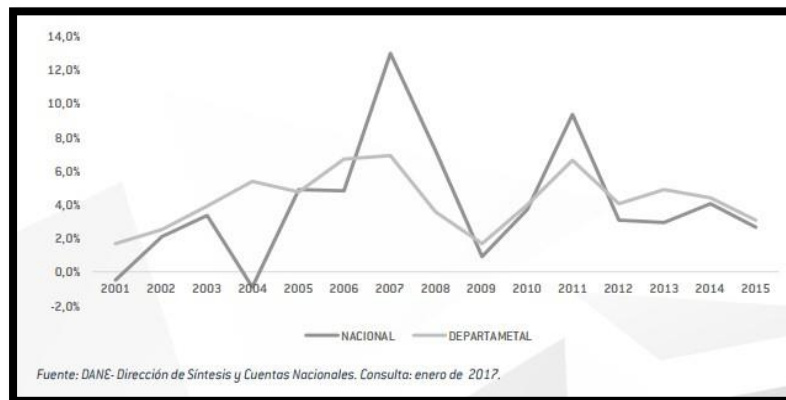
Fuente: DANE (2017), Muestra Trimestral de Servicios (MTS)

A partir de las estadísticas anteriores se puede deducir que la prestación de servicios en actividades administrativas y de apoyo de oficina ha venido aumentando, por tanto, es una oportunidad para Acies Group S.A.S, aprovechar el reconocimiento y el mercado que puede facilitar el crecimiento organizacional.

Por su parte, los indicadores del departamento de Boyacá coinciden con los de tipo nacional según lo explica la Unidad Productiva Agropecuaria (UPA) citada por la Cámara de Comercio de Tunja, (2016) manifestando que "la participación del sector industrial ha sido del (16%) frente al nacional del mismo sector, seguido del sector servicios con (15%) y comercio con (10%) y transformación de productos agropecuarios con (7%)", (p. 43). A nivel departamental los servicios están en segundo lugar, por ende, los buenos resultados se continúan mostrando el buen momento por el que atraviesa el sector.

En consecuencia, (Figura 7) corresponde a la contribución de Boyacá en la participación del Producto Interno Bruto (PIB) sobre el agregado nacional, en donde el promedio de participación del departamento es del (2,7%), la cual se encuentra un tanto por encima del promedio nacional.

**Figura 7. Variación producto interno bruto Boyacá 2000 – 2015**



Fuente: Cámara de comercio Tunja, (2017). Boyacá en cifras (2015-2016)

En cuanto a las estadísticas del municipio de Sogamoso de manera más detallada la cámara de comercio del municipio en su estudio de percepción económica revela que:

*Hasta el 2016 se encontraban vigentes 188 empresas dedicadas a actividades de servicios administrativos y de apoyo en oficina, de estas 125 registrados como persona, 1 anónima, 2 unipersonales, 1 (entidad sin ánimo de lucro) ESAL y 50 empresas de denominación S.A.S. (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2016, p. 28).*

Este es un indicador relevante ya que demuestra que son más las personas que están dedicadas a prestar servicios administrativos que las empresas con dos o más trabajadores, esto es una amenaza para Acies Group S.A.S, ya que dichas personas suelen ofrecer servicios por debajo de los precios de las empresas, de esta manera se presenta una desigualdad en la prestación del servicio.

Por otra parte, “*Los comerciantes como fuente de financiación utilizan recursos propios (41,7%)*”, (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2016, p. 46), lo cual indica en primer lugar que los empresarios Sogamoseños prefieren *No* endeudarse y trabajar con recursos producto de sus ventas, de otro lado, al utilizar sus propios recursos Acies Group S.A.S debe manejar una frecuencia de

cobros no mayor a 60 días. Y “Para 2017 los comerciantes manifiestan que sus inversiones las realizarán en líneas de productos o servicios (36,6%) y en mejoras locativas (32,3%)”, (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2016, p. 48), por ende, Acies Group S.A.S tiene una gran oportunidad en este sentido al poder ofrecer sus servicios en asesoría, diseño e implementación de planes de seguridad y salud en el trabajo y planes de emergencia principalmente.

#### 4.2.2.1.4 Factores sociales

Dentro de las causas más importantes para el desarrollo de un país y de un sector corresponde a factores sociales que de manera directa o indirecta afecta el crecimiento de las organizaciones, para Acies Group son relevantes principalmente los indicadores de empleo y educación de la población económicamente activa.

### Índices de empleo

De acuerdo con el informe de indicadores de mercado laboral correspondiente al tercer trimestre del 2017 (Figura 8), el índice de personas ocupadas presentó un aumento del 1,7% así como también aumentó la tasa de personas desocupadas 1,9%, (DANE, 2017); esta última cifra es preocupante debido a que cada vez son más las personas que no tienen una ocupación formal y las probabilidades del aumento de delincuencia y factores sociales negativos son altos.

Figura 8. Índices de empleo en Colombia, agosto 2017

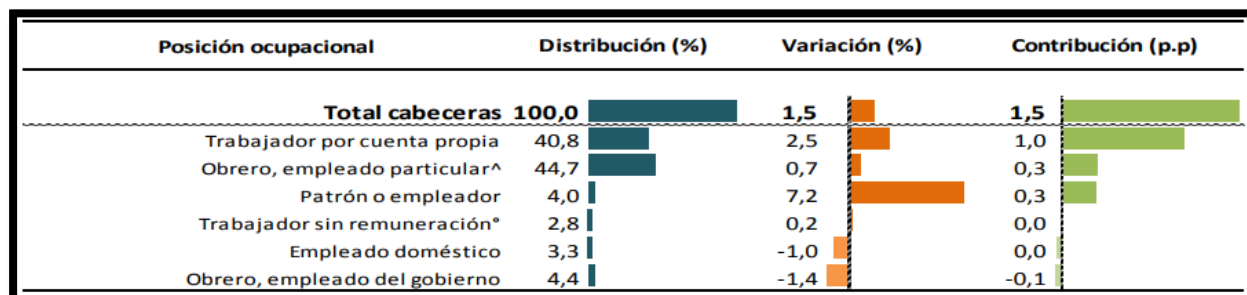
Población Total 13 ciudades y áreas metropolitanas	Agosto		Variación	
	2016	2017	Absoluta	%
Ocupados	10.689	10.867	177	1,7
Desocupados	1.174	1.197	23	1,9
Inactivos	5.833	5.886	53	0,9
Subempleados Subjetivos	3.035	3.061	26	0,9
Subempleados Objetivos	1.183	1.210	27	2,3
Fuente: DANE - GEH				
Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente				
Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005				

Fuente: DANE (2017), Indicadores de mercado laboral

Respeto a las personas que tienen un empleo formal, el 40,8% corresponden a quienes trabajan por cuenta propia y el 44,7 % son obreros empleados particulares (Figura 9), (DANE, 2017), por ende, son cada vez más las personas que operan de manera independiente y muchas de ellas no deben acarrear con gastos administrativos, de arriendo, prestaciones sociales ni impuestos,

entre otros. Los factores antes mencionados son una amenaza para las empresas como Acies Group teniendo en cuenta que las personas que trabajan de manera independiente tienden a manejar un precio más bajo por la prestación de servicios y dañando de alguna manera el mercado.

**Figura 9. Índice de posición ocupacional**



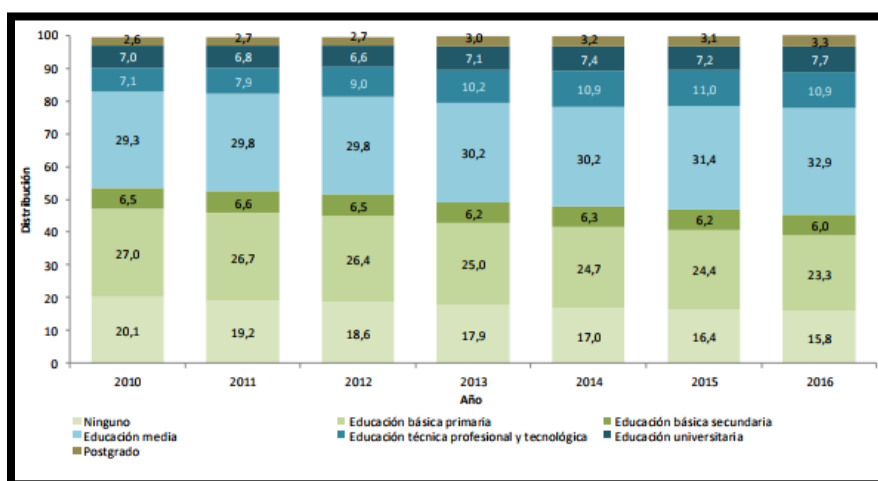
Fuente: DANE (2017), Indicadores de mercado laboral

Por el contrario los porcentajes de empleadores, empleados domésticos, obreros y del gobierno son muy bajos (4,0; 3,3 y 4,4 %) respectivamente, esto indica que los colombianos buscan ser su propio jefe y conseguir sus recursos sin depender de una empresa, estos factores generan informalidad, baja productividad de las empresas nacionales y afecta de manera significativa la tasa de empleo y de economía.

#### **Nivel educativo de la población económicamente activa (PEA)**

De acuerdo con el DANE (2017), “Los colombianos económicamente activos tienen como nivel educativo básica primaria (23,3%), educación media en un (32,9%) y los índices más bajos son los de educación universitaria (7.7%)”, (p.12), lo cual, para Acies Group es una oportunidad de menor impacto, ya que si las personas que realizan actividades económicas no tienen las competencias para planear, diseñar, ejecutar y evaluar los sistemas de gestión que día a día se hacen obligatorios deben contratar los servicios de la compañía, se dice que es de menor impacto debido a que las personas tienen la oportunidad de actualizarse y educarse.

Figura 10. Distribución de la PEA según nivel educativo logrado total nacional



Fuente: DANE, (2017), Boletín técnico fuerza laboral y educación 2016.

La dinámica local no difiere de la nacional, puesto que Los gerentes de las empresas sogamoseñas cuyo nivel educativo es de postgrado es tan solo del 4,9%, (Cámara de Comercio de Sogamoso, 2016, p. 28), así pues, los empresarios no tienen un nivel educativo alto y requieren contratar personal especializado para cumplir con los requerimientos de ley que actualmente exige el estado.

### 4.3 Objetivo 3. Matrices estratégicas


En este acápite se considerarán para el análisis de los documentos, las siguientes matrices; mpc, mefe efi, mefe, dofa, peyea, poam, pci, etc, en base a que en las matrices de planeación estratégica se resumen los elementos, medidas o especialidades más importantes para establecer el tipo de táctica adecuada para dar cumplimiento a los objetivos, las condiciones del entorno, las capacidades y recursos organizacionales. (Garrido, 2006). Estas matrices son herramientas básicas e importantes para evaluar las condiciones externas e internas de la empresa y de esta manera lograr identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa puede aprovechar.

#### 4.3.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)

la matriz de perfil competitivo parte de una tabla en donde se muestran los factores claves de éxito, peso, calificación y peso ponderado asignados a aquellas organizaciones que se identifican como la competencia y a la empresa misma, una de las restricciones más representativas para elaborar esta matriz es el desconocimiento de algunos factores de la competencia. (Garrido, 2006).



Tabla 8. **Matriz del perfil competitivo**

		MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVE PARA EL EXITO	PESO	ACIES GROUP S.A.S		ISA GROUP		PREVENSO		DISEÑO HUMANO	
		CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
Calidad en el servicio	0,20	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Competitividad en precios	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Publicidad	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26	1	0,13
Sistemas de información y tecnologías	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Participación en el mercado	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42	4	0,56
Capacidad de innovación	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Ubicación estratégica	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Personal especializado	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,96</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,85</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,23</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2,34</b>

Fuente. La autora

#### 4.3.1.1 Análisis matriz de perfil competitivo (MPC)

La comparación realizada de Acies Group S.A.S con las empresas que prestan los mismos servicios corresponde a una calificación basada en las referencias que dan los clientes, la concepción de los administrativos y la información encontrada en la página web de dichas organizaciones, ya que no se tiene mayor información sobre la competencia teniendo en cuenta que existen profesionales que prestan servicios de asesoría pero no están constituidos como organización.


De acuerdo con los resultados obtenidos (tabla 8), Acies Group e Isa Group son las empresas que están por encima del promedio con (2,96) y (2,85) correspondientemente, la diferencia entre las dos organizaciones es la calidad del servicio, pues algunos clientes manifiestan que han tenido inconveniente por el incumplimiento de tiempos y características y del servicio.

La debilidad de Acies Group frente a Isa Group es la capacidad de innovación, puesto que la competencia cuenta con más tiempo y experiencia en el mercado, así mismo, Acies Group hace poco tiempo empezó a utilizar tecnologías de la información y las comunicaciones TIC'S.

#### 4.3.2 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Como su nombre lo indica esta matriz evalúa los factores internos relacionados principalmente con los recursos y capacidades de la organización, en esta se valora las fortalezas debilidades, consta de una primera columna de los factores internos críticos, tanto positivos como negativos, que se consideran más importantes o sustantivos para el negocio, la segunda columna corresponde al peso adjudicado a cada factor cuya sumatoria debe ser 1, en la tercera columna es para la calificación para cada factor que oscila entre 1 y 4 y finalmente la última columna corresponde al peso ponderado cuyo resultado positivo para la organización debe estar sobre la media 2,50. (Garrido, 2006, p. 50).

Tabla 9. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

 FACTORES CLAVES (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (EFI)		
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO

Enfoque de mejora continua	0,11	4	0,44
Método de identificación de grupos de interés y del mercado	0,08	2	0,16
Estructura organizacional y funciones definidas	0,07	2	0,14
Empoderamiento y planes de desarrollo de personal	0,05	2	0,1
Capacitación y actualización constante	0,08	3	0,24
Uso de sistemas de información y tecnologías	0,07	3	0,21
Calidad en prestación de servicios	0,12	3	0,36
Talento humano especializado	0,12	3	0,36
Trayectoria en el mercado	0,07	2	0,14
Uso de medios publicitarios	0,06	2	0,12
Cultura organizacional	0,06	3	0,18
Motivación de los empleados	0,05	3	0,15
Clima laboral	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,72</b>
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.			

Fuente. La autora

#### 4.3.2.1 Análisis Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

En consideración a que el peso ponderado (2,72) es mayor a la media (2,50), Acies Group S.A.S se encuentra en un nivel aceptable, sin embargo existen factores que la empresa debe mejorar de manera inmediata, ya que están ocasionando mal ambiente laboral. Dichos factores son:


- **Método de identificación de grupos de interés y del mercado:** es importante que la empresa establezca una técnica que le permita conocer sus grupos de interés y diseñar planes en beneficio de los mismos
- **Estructura organizacional y funciones definidas:** aunque la organización cuenta con una estructura organizacional esta no se encuentra registrada ni formalizada, por ende es necesario que se organice y publique puesto que se considera elemental asignar y delimitar funciones.
- **Empoderamiento y planes de desarrollo de personal:** El Empoderamiento y los planes de desarrollo permiten mejorar el ambiente laboral dado que los trabajadores de Acies Group S.A.S, los administradores y socios tendrán autonomía en la toma de decisiones, lo cual permite que toda la organización se sienta involucrada y comprometida en el buen desarrollo de los objetivos de la compañía.

- **Uso de medios publicitarios:** aunque el llamado voz a voz es una forma de publicidad efectiva resulta pertinente que la empresa elabore un plan de mercadeo que dé a conocer la organización y los servicios que ofrece.

#### 4.3.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo muestra por una parte los factores críticos de éxito (positivos y negativos) en relación con el ambiente de la organización identificando (oportunidades y amenazas), y por otra parte, el peso, la calificación y el peso ponderado de dichos factores respecto al aporte al desarrollo y crecimiento de la organización. (Garrido, 2006, p. 48). Para el caso de Acies Group, la matriz de evaluación del factor externo presenta los siguientes resultados:

Tabla 10. Matriz de evaluación factores externos

		MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (EFE)		
FACTORES CLAVES (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Crecimiento o desarrollo del mercado	0,15	3	0,45
2	Competencia	0,07	2	0,14
3	Nivel educativo de empresarios de la ciudad	0,07	1	0,07
4	Valor de los impuestos	0,10	4	0,4
5	Proyección de inversión en servicios	0,08	3	0,24
6	Fuentes de financiación empresas Sogamoseñas	0,05	1	0,05
7	Normatividad en sistemas de gestión	0,13	4	0,52
8	Alianzas estratégicas con proveedores	0,10	3	0,3
9	Estandarización en el diseño de sistemas de gestión	0,09	4	0,36
10	Demanda temporal de servicios ofrecidos	0,09	3	0,27
11	Dependencia de otras áreas para llevar a cabo procesos de aplicación de la normatividad.	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,87</b>
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la máxima calificación y 1= calificación mínima. (2) El total ponderado de 2.87 está por arriba de la media 2.50.				

Fuente. La autora

#### 4.3.3.1 Análisis Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

En consideración a que el peso ponderado (2,87) es mayor a la media (2,50), Acies Group S.A.S se encuentra en un nivel aceptable, sin embargo existen factores como el nivel educativo de los empresarios Sogamoseños son relativos dado que en la actualidad la legislación colombiana motiva y brinda facilidades para que los empresarios se formen y capaciten en temas concernientes a calidad, finanzas, legislación laboral, entre otras, por tanto, este factor favorece en menor proporción a la organización, de la misma manera la dependencia de entidades como la Arl, Eps en ejecución y capacitaciones a los clientes no contribuyen al desarrollo del proyecto con rapidez puesto que se depende de la disposición de dichas entidades.


Los tres factores más representativos del entorno para el caso de Acies Group son:

- **El Crecimiento o desarrollo del mercado** puesto que si el mercado crece las organizaciones también crecen y se desarrollan, por esto es importante que la organización continúe compitiendo con calidad, precios y buen servicio, de esta manera asegura su permanencia en el mercado y contribuye para que este siga creciendo.
- **La normatividad**, por una parte emitida desde el gobierno nacional que requiere ser cumplida de manera inmediata y bien estructurada, y de otro lado las exigencias de empresas proveedoras, clientes y demás partes interesadas en contar con cumplir con normas de calidad, seguridad vial, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.
- **Estandarización en el diseño de sistemas de gestión**, es importante prestar servicios que además de buen precio y calidad conlleven un valor agregado para el cliente lo cual permite mejorar los estándares del mercado en cuanto a la prestación de servicios con diseño personalizado.

#### 4.3.4 Matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción constituye dos dimensiones, una de tipo interna que comprende la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y la otra externa integrada por la estabilidad del entorno (EA) y la fortaleza de la industria o del sector (FI). (Garrido, 2006, p. 53).

**Tabla 11. Matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA)**

		MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y DE EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA)
		VALORACIONES
<b>FINANCIERA</b>		
Apalancamiento		1
Rendimiento sobre la inversión		5
Liquidez		4
Capital de trabajo		2
Crecimiento de ventas		4
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>		
Potencial de crecimiento del sector servicios		4
Facilidad de ingreso al mercado		2
Alta demanda en el diseño e implementación de sistemas de gestión		6
Impuestos		5
Aprovechamiento de recursos		4
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>		
Situación económica del país		-4
Regulaciones nacionales e internacionales en sistemas de gestión		-4
Presión competitiva		-4
Cambios tecnológicos		-3
<b>TOTAL</b>		<b>-15</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>		
Participación en el mercado		-4
Calidad de la prestación del servicio		-5
Alianzas con proveedores		-3
Talento humano especialista		-5
<b>TOTAL</b>		<b>-17</b>
<b>CONCLUSION</b>		
PROMEDIO FF		3,2
PROMEDIO FI		4,2
PROMEDIO EA		-3,8
PROMEDIO VC		-4,25

Fuente. La autora

Figura 11. Posición estratégica Acies Group S.A.S



Fuente: La autora

#### 4.3.4.1 Análisis de matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA)

Según los resultados obtenidos Acies Group S.A.S corresponde a un perfil competitivo, se caracteriza por ser una organización con ventajas competitivas importantes en una industria o sector creciente.


A pesar de que el país está atravesando por una situación económica difícil, el sector servicios está creciendo y la normatividad internacional que busca mejorar la productividad y la calidad de las organizaciones favorecen de gran manera a Acies Group S.A.S, la cual a su vez tiene como principales ventajas competitivas la calidad del servicio y el talento humano especialista, estos factores marcan la diferencia teniendo en cuenta que el cliente cada día posee más información y está más consciente que la calidad es más importante que el precio.

Por otra parte, el alto valor de los impuestos es un factor que afecta de manera significativa a la organización, pues actualmente en un contrato celebrado con empresas públicas como las alcaldías el valor de los aranceles corresponde al 19% de IVA y el 12,5% al municipio sobre el monto total del contrato.

### 4.3.5 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es el método que consiste en establecer y dar valor a las amenazas y oportunidades latentes de una organización, además dará lugar a determinar la posición de la empresa respecto al medio. (Serna, 2008). En consecuencia mediante esta matriz y su respectiva calificación según el impacto se establece que factores del entorno constituyen una amenaza o una oportunidad para la organización.

**Tabla 12. Perfil de amenazas y oportunidades (POAM)**

	PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)								
CALIFICACION	GRADO			GRADO			IMPACTO		
FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS									
Globalización				3			3		
Política laboral					2			2	
Programas de financiamiento pequeñas y medianas empresas						1			1
Tasas de interés		2						2	
Creación de nuevos impuestos		2						2	
Economía de la región		2						2	
Inflación		2						2	
Total	0	0,57	0,00	0,14	0,14	0,14	0,14	0,71	0,14
POLITICOS									
Clima político del país			1						1
Política de seguridad del país					2				1
Responsabilidad social					2			2	
Credibilidad en las instituciones					2			2	
Total	0	0	0,25	0	0,75	0	0	0,5	0,5
SOCIALES									
Proceso de paz				3			3		
Equidad de genero					2			2	



Reformas al sistema de seguridad social				3			3		
Incremento del índice de desempleo		2						2	
Incremento del índice delincuencia			1						1
política salarial	3						3		
Debilidad del sistema educativo			1						1
Trabajo con poblaciones vulnerables o sensibles					2			2	
<b>Total</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,25</b>	<b>0,00</b>	<b>0,38</b>	<b>0,38</b>	<b>0,25</b>
<b>TECNOLOGICOS</b>									
Telecomunicaciones				3			3		
Acceso a la tecnología					2			2	
Globalización de la información					2			2	
Resistencia a cambios tecnológicos			1						1
Nivel de integración y coordinación tecnológica			1						1
Desarrollo del comercio electrónico				3			3		
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>
<b>FACTORES GEOGRAFICOS</b>									
Transportes aéreos y terrestres					2			2	
Calidad de las vías					2			2	
Condiciones climáticas y ambientales			1						1
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,67</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,67</b>	<b>0,33</b>

Fuente. La autora

#### 4.3.5.1 Análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Para el desarrollo del POAM, se cuenta con una calificación de oportunidad o amenaza como alta (3), media (2) y baja (1), de cada factor, por tanto, los resultados se presentan a continuación:

**Factores económico:** en este aspecto las tasas de interés, la creación de nuevos impuestos, la economía de la región y la inflación representan amenazas de tipo medio; aunque estos son factores no controlables, mediante la elaboración de estrategias se puede disminuir su impacto. Respecto a las oportunidades Acies Group S.A.S encuentra en la globalización y las políticas laborales la

forma de sacar provecho y fortalecer la organización ya que se trabaja en busca de la mejora continua, la adaptación a los cambios y busca ofrecer a los trabajadores bienestar económico.

**Factores políticos:** Las políticas de seguridad del país, responsabilidad social y la falta de credibilidad en las instituciones públicas del país son oportunidades de tipo medio para la organización, ya que, se están iniciando acciones para empezar a cumplir con los requerimientos del gobierno y a su vez se están estableciendo relaciones con las instituciones públicas del departamento.

**Factores sociales:** el proceso de paz, las reformas al sistema de seguridad social son oportunidades altas debido a que con este tipo de cambios la empresa presta puede buscar nuevas opciones de trabajo y puede desarrollar una parte más humana en sus trabajadores cuando de trabajar con población sensible se trate. Por otra parte, el incremento en el índice de desempleo, delincuencia y la debilidad del sistema educativo es una amenaza de tipo medio que no solo afecta a Acies Group sino a la población en general.

**Factores tecnológicos:** las telecomunicaciones, el acceso a la tecnología, la globalización de la información, la resistencia a cambios tecnológicos, el nivel de integración, la coordinación tecnológica y desarrollo del comercio electrónico son oportunidades medias y altas para Acies Group, puesto que con ellas se puede realizar publicidad más económica y efectiva, mantener las bases de datos de los clientes actualizadas, adicionalmente el talento humano es joven y no presenta resistencia a los cambios tecnológicos.

**Factores geográficos:** los componentes de tipo geográfico como el transporte aéreo y/o terrestre, la calidad de las vías, las condiciones climáticas y ambientales y demás, son oportunidades medias teniendo en cuenta que la empresa cuenta con acceso a ellas y tiene una ubicación estratégica en el centro de la ciudad.

#### **4.3.6 Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)**

De acuerdo con serna (2008), el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo”, (p. 168).

**Tabla 13. Perfil de capacidad interna (PCI)**

	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)								
CALIFICACION	GRADO			GRADO			IMPACTO		
CAPACIDAD	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa				3			3		
Diseño y ejecución de planes estratégicos				3			3		
Evaluación del entorno					2			2	
Capacidad de respuesta a los cambios		2						2	
Estructura organizacional flexible				3			3		
Capacidad de negociación con clientes y proveedores					2			2	
Evaluación del riesgo				3			3		
Mejora continua				3			3		
Total	0	0,125	0	0,625	0,25	0	0,625	0,375	0
COMPETITIVA									
Alianzas estratégicas					2			2	
Innovación en servicios				3			3		
Satisfacción del cliente				3			3		
Total	0	0	0	0,67	0,33	0,00	0,67	0,33	0
FINANCIERA									
Acceso capital cuando lo requiera					2			2	
Rentabilidad y retorno de la inversión				3			3		
Habilidad para competir con precios				3			3		
Capacidad para cumplir con la demanda			1						1
Total	0	0	0,25	0,5	0,25	0	0,5	0,25	0,25
TALENTO HUMANO									
Motivación del personal	3						3		
Experiencia profesional				3			3		
Bienestar					2			2	
Capacitaciones						1			1
Total	0,25	0	0	0,25	0,25	0,25	0,5	0,25	0,25

Fuente. La autora

#### 4.3.6.1 Análisis perfil de capacidad interna (PCI)


Para el desarrollo del (PCI), se cuenta con una calificación de debilidad o fortaleza como alta (3), media (2) y baja (1) de cada factor. Para el caso de Acies Group S.A.S no se evaluará la capacidad tecnológica o de producción debido a que es una empresa de servicios, de esta manera, los resultados se presentan a continuación:

- **Capacidad directiva:** la imagen corporativa, el diseño y ejecución de planes estratégicos, la evaluación del riesgo, y la mejora continua corresponden a una oportunidad alta, puesto que los administrativos cuentan con la experiencia, el conocimiento y el liderazgo para realizar procesos de mejora. Este factor constituye uno de los intangibles más importantes de la organización teniendo en cuenta que la orientación directiva de la compañía es la capacidad que tiene una persona para organizar, delegar y supervisar el trabajo a desempeñar, destacado por tener la capacidad para crear trabajo en equipo y lograr lo que desea tu dirección.
- **Capacidad competitiva:** las alianzas estratégicas, la innovación en servicios y la satisfacción del cliente constituyen fortalezas importantes que debe mantener Acies Group, de esta manera puede continuar compitiendo y marcando la diferencia frente a las empresas que prestan los mismos servicios. En este sentido, se puede decir que la organización aplica estrategias que aunque no son formales han contribuido al desarrollo de la organización en el sector.
- **Capacidad financiera:** el acceso al capital cuando la empresa lo requiera, la rentabilidad y retorno de la inversión, la habilidad para competir con precios son fortalezas altas y medias, pero es conveniente tener en cuenta que la capacidad para cumplir con la demanda es una debilidad baja para lo cual la organización debe pensar en expandirse y cumplir con los requerimientos de los clientes de cerca teniendo en cuenta que generalmente los clientes valoran más la asesoría personalizada y directa.
- **Capacidad talento humano:** la experiencia profesional, el bienestar y las capacitaciones son fortalezas de alto, medio y bajo impacto, estas acciones no están en estado crítico pero requieren de atención puesto que si estas mejoran el desempeño y la productividad de los trabajadores se ven reflejados en las utilidades de la empresa. De la misma manera la desmotivación es un tema

relevante que requiere ser mejorado, puesto que de acuerdo con los resultados obtenidos esta no obedece a temas económicos sino de desarrollo personal por lo cual es necesario tener en cuenta que si bien la empresa depende de sus ventas los trabajadores son indispensables en el desarrollo de sus actividades.

#### 4.3.7 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas- DOFA

Tabla 14. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)


<b>DOFA</b>  	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	<b>F1:</b> calidad de los servicios prestados.		<b>D1:</b> Uso de medios publicitarios	
	<b>F2:</b> Personal de planta especializado.		<b>D2:</b> Corta trayectoria en el mercado.	
	<b>F3:</b> Disposición al cambio		<b>D3:</b> Uso sistemas de información y tecnología	
	<b>F4:</b> Presencia de cultura organizacional		<b>D4:</b> Infraestructura pequeña	
	<b>F5:</b> Aplicación de procesos de mejora continua		<b>D5:</b> Efectivo disponible para inversión en nuevos proyectos.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
<b>O1:</b> Capacidad de endeudamiento externo	<b>F1, O3, O4:</b> Brindar servicios de óptima calidad, acordes con la normatividad vigente la empresa podrá garantizar la excelencia y atraer nuevos clientes.		<b>D1, O1:</b> Aprovechar la solvencia empresarial para invertir en una plataforma virtual que permita aumentar el uso de medios publicitarios y darse a conocer, adquiriendo así imagen y reconocimiento dentro del departamento y del país.	
<b>O2:</b> Alianzas estratégicas con proveedores.	<b>F1, O2, O4:</b> Crear alianzas con proveedores para asegurar el suministro de elementos de protección personal y las herramientas adecuadas para el cumplimiento de la política integral de seguridad, salud en el trabajo		<b>D2, O3, O4:</b> Fidelizar a los clientes para que sean ellos que estos sean los principales difusores de la calidad de los servicios y de la concientización de la importancia de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad, salud y medio ambiente en las organizaciones.	
<b>O3:</b> Fidelización de clientes	<b>F2, F3, O5:</b> Contar con un talento humano especializado, preparado y dispuesto a asumir los cambios del entorno competitivo, de esta manera garantizar el crecimiento de la organización y aumentar la participación en el mercado.		<b>D3, O2, O3:</b> Mejorar el uso de la tecnología y los sistemas de información con el fin de mantener una base de datos actualizada que le permita conservar contacto permanente con clientes y proveedores y así responder de forma eficiente a sus requerimientos	

<b>O4:</b> Aplicabilidad de nuevas normas gubernamentales vigentes en sistemas de seguridad salud en el trabajo y medioambientales	<b>F5, O5:</b> Llevar a cabo actividades frecuentes de capacitación y actualización de las normas de Seguridad en el Trabajo de las normas de Seguridad en el Trabajo que le permita a la organización estar a la vanguardia y ofrecer servicios de calidad e innovadores.	<b>D4, O1:</b> Ampliar las instalaciones de la empresa siendo esta una inversión de mejora del clima laboral y la comodidad de los clientes.
<b>O5:</b> Amplio mercado para incursionar	<b>F5, O1:</b> Implementar procesos de mejora continua aprovechando la capacidad de endeudamiento que posee la organización.	<b>D5, O5:</b> Generar un mayor número de contratos, conquistando nuevos mercados dando a conocer la importancia de los servicios que ofrece la empresa lo cual permitirá tener disponibilidad económica para la inversión de nuevos proyectos y el crecimiento de la empresa.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1:</b> Llegada de nuevos competidores	<b>F1, A1, A3:</b> Ofrecer servicio post-venta para tener una ventaja competitiva frente a los demás.	<b>D1, A1:</b> Diseñar anuncios creativos que llamen la atención de los potenciales clientes y que permita la fácil identificación frente a la competencia
<b>A2:</b> Procesos legales por parte de los Clientes externos por incumplimiento contractual	<b>F2, A2:</b> Tener al personal de planta en constante capacitación y asesoría de procesos legales, ambientales y reglamentación en general.	<b>D3, A2, A4:</b> Contrarrestar posibles procesos legales por incumplimiento con el uso de sistemas de información que permita responder de forma rápida y eficiente a contratiempos.
<b>A3:</b> Demanda temporal de servicios ofrecidos	<b>F5, A4:</b> Mantener a toda la organización involucrada en la implementación de procesos de mejora bajo el beneficio o gana-gana	<b>D2, A5:</b> Crear alianzas con empresas prestadoras del mismo servicio para unificar precios por proyectos, trato con proveedores, etc.
<b>A4:</b> Dependencia de otras áreas para llevar a cabo procesos de aplicación de la normatividad.	<b>F4, A5:</b> Apoyar a los trabajadores en el intra-emprendimiento para fortalecerse y crecer a nivel empresarial.	<b>D5, A3:</b> Ubicar sucursales a otras ciudades en busca de nuevos clientes, generando nuevas oportunidades laborales y concientizando a otras empresas de la importancia de contar con los sistemas de gestión.
<b>A5:</b> Vulnerabilidad ante grandes empresas prestadoras del mismo servicio.	<b>F4, A1:</b> Fortalecer la cultura organizacional y sentido de pertenencia en los empleados y directivos para mantenerlos motivados logrando que los clientes internos se sientan parte activa e importante en la empresa.	<b>D3, A1:</b> Adquirir software y equipos de última tecnología que permita responder a los requerimientos de los clientes de manera más rápida y eficiente frente a la competencia.

Fuente. La autora

#### 4.3.8 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Tabla 15. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)
ESTRATEGIA	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA 1: F1, O3, O4	Mediante la prestación de servicios de óptima calidad, acordes con la normatividad vigente la empresa podrá garantizar la excelencia y atraer nuevos clientes.
ESTRATEGIA 2: F1, O2, O4	Con la creación de alianzas con proveedores Acies Group asegura el suministro de elementos de protección personal y las herramientas adecuadas para el cumplimiento de la política integral de seguridad, salud en el trabajo
ESTRATEGIA 3: D2, O3, O4	A través de la fidelización de los clientes la empresa buscará que estos sean los principales difusores de la calidad de los servicios y de la concientización de la importancia de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad, salud y medio ambiente en las organizaciones.
ESTRATEGIA 4: F2, F3, O5	Por medio del talento humano especializado, preparado y dispuesto a asumir los cambios del entorno competitivo la organización podrá garantizar el crecimiento de la organización y aumentar su participación en el mercado.
ESTRATEGIA 5: D5, O5	Al generar nuevos contratos, conquistando nuevos mercados dando y conocer la importancia de los servicios que ofrece la empresa permitirá tener disponibilidad económica para la inversión de nuevos proyectos y el crecimiento de la empresa.
ESTRATEGIA 6: F5, A4	Mantener a toda la organización involucrada en la implementación de procesos de mejora bajo el beneficio o gana-gana
ESTRATEGIA 7: F4, A1	Mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia en los empleados y directivos Acies Group mejorará la motivación logrando que los clientes internos se sientan parte activa e importante en la empresa.
ESTRATEGIA 8: D1, A1	Al Diseñar un plan de mercadeo la empresa se da a conocer la empresa, puede incrementar las ventas y desarrollar nuevos servicios
ESTRATEGIA 9: D3, O2, O3	Por medio del mejoramiento de uso de la tecnología y los sistemas de información la organización podrá mantener una base de datos actualizada que le permitirá conservar contacto permanente con clientes y proveedores para responder de forma eficiente a sus requerimientos
ESTRATEGIA 10: F5, O5	Desarrollando capacitaciones en temas de innovación, tecnología e investigación Acies Group fortalecerá los procesos de aprendizaje y crecimiento tanto a nivel administrativo como del talento humano en general

Fuente. La autora

#### 4.3.9 Cuadro priorización por puntaje de evaluación (Matriz MCPE)

Tabla 16. Selección de estrategias por puntaje de evaluación

ORDEN	PUNTAJE	ESTRATEGIA
1	220	Mantener a toda la organización involucrada en la implementación de procesos de mejora bajo el beneficio o gana-gana
2	218	A través de la fidelización de los clientes la empresa buscará que estos sean los principales difusores de la calidad de los servicios y de la concientización de la importancia de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad, salud y medio ambiente en las organizaciones.
3	217	Al generar nuevos contratos, conquistando nuevos mercados y dando a conocer la importancia de los servicios que ofrece la empresa permitirá tener disponibilidad económica para la inversión de nuevos proyectos y el crecimiento de la empresa.
4	207	Al diseñar un plan de mercadeo la empresa da a conocer los servicios ofrecidos, puede incrementar las ventas y desarrollar nuevos servicios
5	203	Desarrollando capacitaciones en temas de innovación, tecnología e investigación Acies Group fortalecerá los procesos de aprendizaje y crecimiento tanto a nivel administrativo como del talento humano en general
6	190	Mediante la prestación de servicios de óptima calidad, acordes con la normatividad vigente la empresa podrá garantizar la excelencia y atraer nuevos clientes.
7	190	Por medio del mejoramiento de uso de la tecnología y los sistemas de información la organización podrá mantener una base de datos actualizada que le permitirá mantener contacto permanente con clientes y proveedores para responder de forma eficiente a sus requerimientos

Fuente. La autora



## 6.9 Plan operativo anual

Tabla 17. Plan operativo anual

PLAN OPERATIVO ANUAL																			
OBJETIVOS	META	INDICADOR	RECURSOS			ENE-FEBR-MAR			ABR-MAY-JUN			JUL-AGOST-SEPT			OCT-NOV-DIC			PRESUPUESTO	
			Financiero	Técnico	Personal														
Mantener a toda la organización involucrada en la implementación de procesos de mejora bajo el beneficio o gana-gana	Generar mínimo dos proyectos de investigación e innovación en el año	(Número de proyectos de investigación e innovación en el año /No. Total de proyectos generados en el año)*100	I	X	X	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	\$ 3.000.000	
	Aportar el 5% de la utilidades al finalizar el año a proyectos de investigación	(aportes realizados a proyectos de investigación/utilidades netas)*100	X	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	\$ 1.700.000	
Fidelizar a los clientes la empresa para que estos sean los principales difusores de la calidad de los servicios y de la concientización de la importancia de la implementación de los sistemas de gestión de seguridad, salud y medio ambiente en las organizaciones.	Mantener motivados al 100% de los trabajadores	(personal motivado/total de trabajadores encuestados)*100	I	X	X	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	\$ 600.000	
	Aplicar encuestas de satisfacción al 100% de los clientes cada semestre	(No. encuestas de satisfacción aplicadas/No de encuestas programadas)*100	I	X	X	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	\$ 300.000	

[illegible]

vigente la empresa podrá garantizar la excelencia y atraer nuevos clientes.	Aumentar la participación en foros y ruedas de negocios en un 5% trimestral	(No. De participaciones en foros y ruedas de negocios en el periodo/Total de participaciones en foros y ruedas de negocios)*100	X	I	X	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	\$ 700.000
Por medio del mejoramiento de uso de la tecnología y los sistemas de información la organización podrá mantener una base de datos actualizada que le permitirá conservar contacto permanente con clientes y proveedores para responder de forma eficiente a sus requerimientos	Implementar el uso sistemas de información	(Sistemas de información implementados en el periodo/Total de sistemas de información proyectados)*100	X	X	X														\$ 1.200.000
<b>TOTAL</b>																			<b>\$ 12.500.000</b>

Fuente. La autora

#### **4.4 Objetivo 4. Indicadores de gestión y perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral**


De acuerdo con Kaplan & Norton, citados por Da Silva, Pastor Tejedor, A, & Pastor Tejedor, J, (2014), “El CMI es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio”. (p. 20), para el caso puntual de Acies Group S.A.S se plantearon cinco perspectivas definidas como financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje y sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo a través de las cuales su resultado se interpreta así: rojo (Bajo), Amarillo (Medio) y verde (Superior)

Con el propósito de integrar los resultados correspondientes a las matrices estratégicas y las perspectivas ya mencionadas, el cuadro de mando integral se desarrolla a través del siguiente procedimiento:

1. A partir de la búsqueda de la información en la realización del diagnóstico interno y externo se construyen las matrices estratégicas básicas para establecer la situación actual de la organización.
2. En base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas se determinan los factores claves de éxitos (FCE) y se clasifican según las cinco perspectivas.
3. Luego de establecer los factores claves de éxito se formulan indicadores para cada uno de ellos y se establece su frecuencia, tiempo, unidad de medida y responsable.
4. Para cada indicador se determina el estado actual, el valor esperado y de manera consecuente su mínimo y máximo. Se realiza una calificación en base a los resultados obtenidos como bajo, medio o superior y se proponen objetivos para cada uno de ellos.
5. Se realiza el mapa estratégico donde se evidencian los objetivos por cada perspectiva y sus relaciones entre sí.
6. Con la información correspondiente a cada perspectiva e indicadores se procede a diseñar el cuadro de mando utilizando como principal herramienta el programa de Excel.

#### 4.4.1 Indicadores Perspectiva Financiera


Tabla 18, Indicadores financieros

	PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Medir la disponibilidad económica para cumplir obligaciones internas y externas.	porcentaje	Razón corriente	$(\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}) * 100$	Contar con una disponibilidad económica del 80% para cumplir con las obligaciones internas y externas de la organización
Evaluar la rentabilidad de las inversiones de los socios	porcentaje	Rentabilidad sobre patrimonio	$(\text{utilidad neta} / \text{patrimonio}) * 100$	Mantener la rentabilidad de los socios superior al 40 % por periodo
Analizar el endeudamiento sobre el patrimonio	porcentaje	Deuda a patrimonio	$(\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}) * 100$	Disminuir el nivel de endeudamiento al 50% por periodo
Calcular el crecimiento en ventas	porcentaje	Crecimiento de ventas	$(\text{utilidad neta} / \text{ventas totales}) * 100$	Incrementar las ventas en un 30% cada periodo
Medir la rentabilidad de la empresa independientemente de la forma como ha sido financiado	porcentaje	Margen Bruto	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{ingresos operacionales}) * 100$	Mantener la rentabilidad de la empresa por encima del 60% en cada periodo

Fuente. La autora

#### 4.4.2 Indicadores Perspectiva clientes

Tabla 19. Indicadores clientes

			PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Medir la satisfacción del cliente	Trimestral	satisfacción cliente	(No. de usuarios satisfechos en el trimestre)/(Total de usuarios encuestados) *100	Lograr que el 90% de los clientes este satisfecho con la prestación de servicios ofrecidos.
Calcular el número de clientes fidelizados	Semestral	Fidelización cliente	(No. de Clientes retenidos en el semestre / Total de clientes)*100	Retener el 80% de nuestros clientes
Evaluar el porcentaje de nuevos clientes	Trimestral	Nuevos Clientes	(No. de Clientes nuevos en el trimestre /Total de clientes)* 100	Aumentar el 50% de los clientes en el periodo
Identificar el nivel de rotación de personal	Anual	Rotación de personal	(No. Personas retiradas en el año / No. total de trabajadores de planta)* 100	Mantener el nivel de rotación de personal por debajo del 10%
Medir la eficiencia en atención de quejas y reclamos	Trimestral	Atención de quejas y reclamos	(No. de quejas resueltas en el trimestre/ No. de quejas recibidas )*100	Atender el 100% de quejas o reclamos
Cuantificar el Cumplimiento del Plan de Capacitación Anual	Anual	Planes de capacitación	(Nº de capacitaciones realizadas / Nº Total de capacitaciones programadas) *100	Cumplir con el 100% de las capacitaciones establecidas
Evaluar la asistencia a las capacitaciones programadas	Anual	Asistentes a las capacitaciones	(No. de personas que asisten a las capacitaciones/ Total de personas programadas)*100	Garantizar la asistencia de los clientes internos al 100% de las capacitaciones programadas
Medir el nivel de respuesta en la prestación de servicios	Semestral	Tiempo de respuesta	(No de días empleados/ Total de tiempo programado) *100	Mantener un nivel de respuesta superior al 80% en los proyectos del periodo
Determinar el tiempo de ausentismo laboral	Mensual	Ausentismo laboral	(Nº de días perdidos por ausentismo/Total de días laborados programados)*100	Permanecer por debajo del 10% en el nivel de ausentismo laboral en la organización

Fuente. La autora

#### 4.4.3 Indicadores Perspectiva procesos internos


Tabla 20. Indicadores procesos internos

		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Medir el nivel de Innovación en la prestación de servicios	Trimestral	Innovación en la prestación de Servicios	(No. de nuevos servicios implementados / total de servicios ofrecidos)* 100	Aumentar en un 5% en nuevos servicios por cada periodo
Establecer la el nivel de mejora los servicios actuales	Semestral	Mejora de servicios	(Total servicios mejorados / total de servicios ofrecidos)* 100	Mejorar los servicios ofrecidos en un 50% teniendo en cuenta la experiencia adquirida en proyectos anteriores
Calcular el tiempo de ejecución de proyectos	Semestral	Ejecución de proyectos	(Tiempo promedio de ejecución de proyectos y/o Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales/ Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales)* 100	Disminuir en un 30% el tiempo en la ejecución de proyectos
Ofrecer servicio post-venta de los servicios suministrados	Trimestral	Servicio Post-venta	(No. de solicitudes de actualización o revisión de sistemas atendidas /Total de solicitudes de actualización o revisión de sistemas recibidas)* 100	Ofrecer servicio post-venta del 100% sobre los proyectos que requieran actualización.
Evaluar la cantidad nuevos servicios ofrecidos en relación con la competencia	Anual	Comparación competencia	(No. de nuevos servicios implementados / Productos existentes en el mercado)*100	Mantener el 100% de servicios ofrecidos respecto a la competencia
Cuantificar la difusión de los servicios	Semestre	Publicidad	(Total de nuevos contratos / Total de cotizaciones enviadas)* 100	Aumentar en un 20% la publicidad por periodo

Fuente. La autora

#### 4.4.4 Indicadores Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 21. Indicadores aprendizaje y crecimiento


<div>  <div>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</div> </div>				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Establecer el aporte que realiza la empresa en procesos de aprendizaje y crecimiento.		Aportes económicos a proyectos de A&C	(cantidad invertida en crecimiento y aprendizaje/Utilidad bruta)*100	Aportar un 10% de la utilidad bruta para procesos de aprendizaje y crecimiento organizacional
Estimar el tiempo de permanencia de los empleados	Mensual	Permanencia empleados	(tiempo de promedio de permanencia en la empresa/No. medio de empleados)*100	Garantizar que el 50% de los empleados permanezca en la organización
Cuantificar la Captación de nuevos clientes	Trimestral	Dinero destinado a aprendizaje y crecimiento	(Clientes nuevos en el trimestre/ proyectados)	Aumentar la captación de clientes en un 30% por cada periodo
Medir nivel de personal Calificado (especialistas, profesionales, tecnólogos y técnicos) con los que cuenta la empresa	Semestral	Personal Calificado	(Personal con estudio profesional / Total de personal)*100	Contratar con el 80% de los empleados con niveles especialista y profesional.
Calcular la proporción de sistemas de información automatizados e integrados (TIC)	Anual	Sistematización y automatización de SI	(No. de SI automatizados e integrados / Total de SI presentes en la empresa)*100	Sistematizar y automatizar el 50% mínimo requerido de los sistemas de información con los stake holders
Medir las Competencias requeridas por los Cargos	Anual	cargos por competencias	(No. de cargos con descripción de competencias / Total de cargos existentes en la empresa)*100	Verificar que el 100% de los cargos tengan un manual con funciones específicas y acordes al puesto de trabajo
Establecer el índice de Satisfacción del Personal	Anual	Satisfacción del personal	(Total de personal satisfecho/Nº total de personal encuestado)*100	Garantizar que el 80% del personal de la empresa esté satisfecho laboralmente.

Fuente. La autora



#### 4.4.5 Indicadores Perspectiva sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

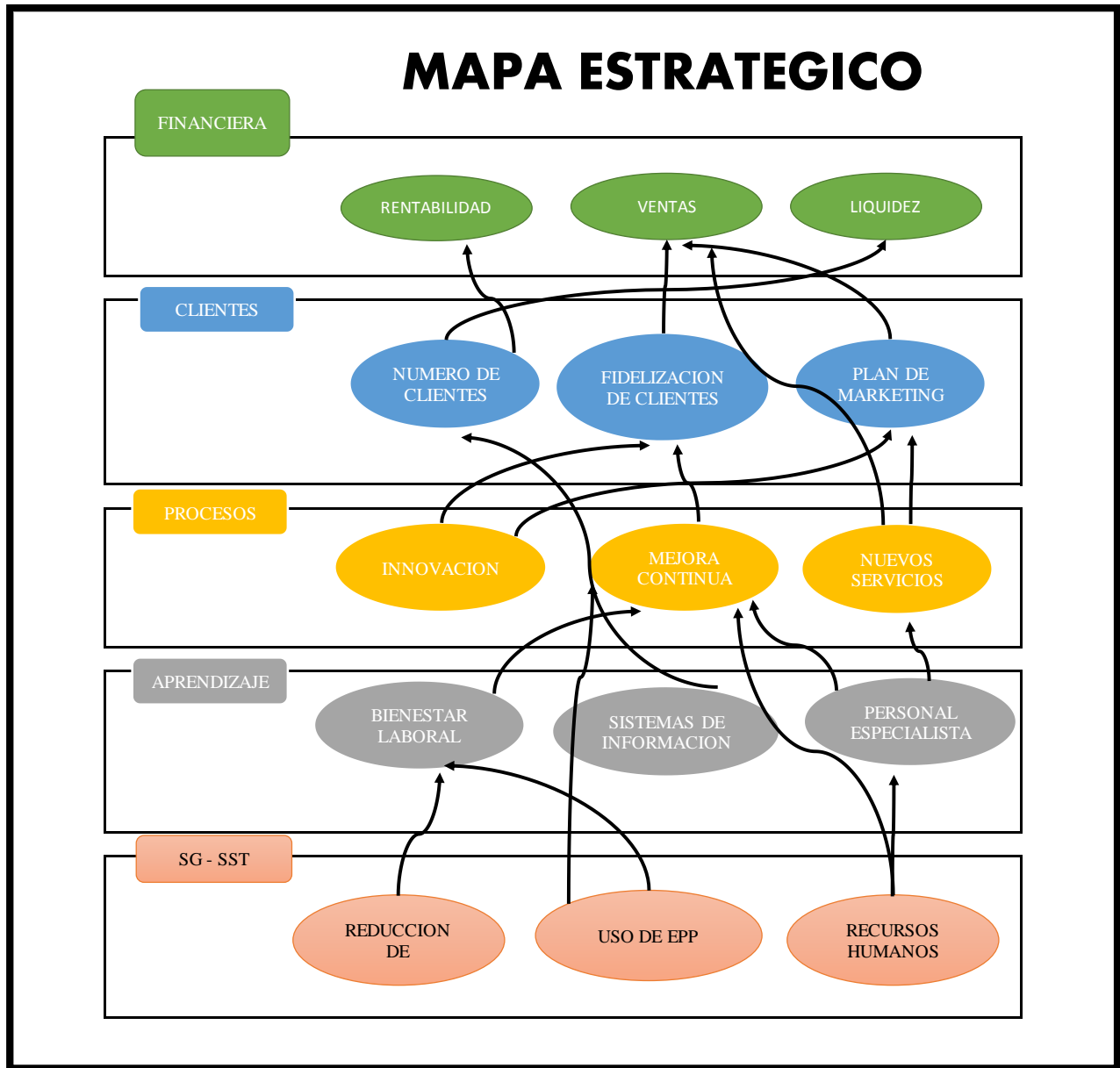
Tabla 22. Indicadores SG-SST

			PERSPECTIVA SG-SST	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META ESTABLECIDA
Asignar los RR-HH para el SG-SST	Anual	Recursos humanos para el SG-SST	N° de RR-HH disponibles * 100 /N° de RR-HH requeridos para la gestión	Disponer 100% de personal capacitado para llevar a cabo las funciones inherentes al SG-SST
Establecer la relación entre los accidentes ocurridos y las investigaciones realizadas	Trimestral	Índice de accidentalidad	No de investigaciones de accidentes laborales realizadas en el periodo *100/Total de Accidentes laborales ocurridos en el periodo,	Procurar que el nivel de accidentalidad empresarial se reduzca al 0% durante el periodo evaluado.
Demostrar la relación de los Actos y Condiciones Inseguras identificadas y la solución o cierre de las mismas	Trimestral	Solución a de reporte condiciones inseguras	Actos y Condiciones Inseguras Solucionadas *100/ Total de Actos y Condiciones Inseguras identificadas en las investigaciones de Accidentes.	Solucionar el 100% actos y condiciones inseguras dentro del ambiente laboral.
Llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de lo programado para intervenir los riesgos prioritarios identificados en la organización	Trimestral	Prevención de riesgos	N° De Actividades Desarrolladas En La Intervención De Los Riesgos Prioritarios *100/N° Actividades Propuestas Para La Intervención De Los Riesgos Prioritarios	Desarrollar la totalidad (100%) de actividades de Intervención de Riesgos Prioritarios para disminuir su ocurrencia
Especificar si la organización tiene un método definido para la identificación de peligros y si este se está utilizando en las diferentes sedes o puestos de trabajo.	Trimestral	Identificación Riesgos	N° Total de Puesto de Trabajo *100/N° de Matrices Elaboradas y/o Actualizadas bajo la metodología definida	Implementar en un 100% el desarrollo de matrices para la identificación de los posibles peligros en los puestos de trabajo.
Usar y entregar los EPP	Cuatro meses	Elementos de protección personal	No de epp suministradas * 100/ No de epp utilizados	Proporcionar a los empleados el 100% de los Elementos de Protección Personal.

Fuente. La autora

#### 4.4.6 Mapa Estratégico

Tabla 23. Mapa estratégico





Fuente. La autora

## 4.5 Objetivo 5. Elaboración cuadro de mando integral

### 4.5.1 Cuadro de mando integral

Tabla 24. Cuadro de Mando Integral (BSC)

 <b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EMPRESA DE ASESORIA Y CONSULTORIA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S</b>											
PERSPECTI VA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENC IA	NOMBRE DEL INDICAD OR	INDICADOR	MET A	LOGRO			RESULTAD O	TENDENC IA
							S	M	B		
<b>FINANCIER A</b>	Medir la disponibilidad económica para cumplir obligaciones internas y externas.	porcentaje	Trimestral	Razón corriente	(activo corriente / pasivo corriente)*100	90%	90%	89 %	50%	<b>176%</b>	CRECIENT E
	Evaluar la rentabilidad de las inversiones de los socios	porcentaje	Anual	Rentabilidad sobre patrimonio	(utilidad neta / patrimonio)*100	30%	30%	29 %	10%	<b>20%</b>	CONSTAN TE
	Analizar el endeudamiento sobre el patrimonio	porcentaje	Semestral	Deuda a patrimonio	(Pasivo total / Patrimonio)*100	50%	50%	49 %	100%	<b>82%</b>	DECRECIE NTE
	Calcular el crecimiento en ventas	porcentaje	Trimestral	Crecimiento de ventas	(utilidad neta / ventas totales)*100	30%	30%	29 %	10%	<b>20%</b>	CRECIENT E
	Medir la rentabilidad de la empresa independientemente de la forma como ha sido financiado	porcentaje	Semestral	Margen Bruto	(Utilidad Bruta / ingresos operacionales)*100	90%	90%	70 %	50%	<b>66%</b>	CRECIENT E
 <b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EMPRESA DE ASESORIA Y CONSULTORIA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S</b>											
					INDICADOR	META	LOGRO				TENDENCIA

							S	M	B		
CLIENTES	Medir la satisfacción del cliente	Porcentaje	Trimestral	satisfacción cliente	(No. de usuarios satisfechos en el trimestre)/(Total de usuarios encuestados)*100	90%	90%	89%	60%	92%	CRECIENTE
	Evaluar el porcentaje de nuevos clientes	Porcentaje	Trimestral	Nuevos Clientes	(No. de Clientes nuevos en el trimestre /Total de clientes)* 100	50%	50%	49%	30%	33%	CRECIENTE
	Identificar el nivel de rotación de personal	Porcentaje	Anual	Rotación de personal	(No. Personas retiradas en el año / No. total de trabajadores de planta)* 100	10%	10%	11%	30%	11%	DECRECIENTE
	Medir la eficiencia en atención de quejas y reclamos	Porcentaje	Trimestral	Atención de quejas y reclamos	(No. de quejas resueltas en el trimestre/ No. de quejas recibidas)*100	100%	100%	99%	60%	100%	CRECIENTE
	Cuantificar el Cumplimiento del Plan de Capacitación Anual	Porcentaje	Anual	Planes de capacitación	(Nº de capacitaciones realizadas / Nº Total de capacitaciones programadas)*100	100%	100%	99%	60%	40%	CONSTANTE
	Evaluar la asistencia a las capacitaciones programadas	Porcentaje	Anual	Asistentes a las capacitaciones	(No. de personas que asisten a las capacitaciones/ Total de personas programadas)*100	100%	100%	99%	60%	100%	CONSTANTE

	Medir el nivel de respuesta en la prestación de servicios	Porcentaje	Semestral	Tiempo de respuesta	(No de días empleados/ Total de tiempo programado) *100	80%	80%	79%	50 %	83%	DECRECIENTE
	Determinar el tiempo de ausentismo laboral	Porcentaje	Mensual	Ausentismo laboral	(N° de días perdidos por ausentismo/ Total de días laborados programados)*100	10%	10%	29%	30 %	17%	DECRECIENTE



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EMPRESA DE ASESORIA Y CONSULTORIA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	LOGRO			RESULTADO	TENDENCIA
							S	M	B		
PROCESOS INTERNOS	Medir el nivel de Innovación en la prestación de servicios	Porcentaje	Trimestral	Innovación en la prestación de Servicios	(No. de nuevos servicios implementados / total de servicios ofrecidos)* 100	5%	5%	3%	1%	17%	DECRECIENTE
	Calcular el tiempo de ejecución de proyectos	Días	Semestral	Ejecución de proyectos	(Tiempo promedio de ejecución de proyectos y/o Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales/ Tiempo programado para ejecución	30%	30%	29%	10%	21%	DECRECIENTE

					de proyectos actuales)* 100						
	Evaluar la cantidad nuevos servicios ofrecidos en relación con la competencia	Porcentaje	Anual	Comparación competencia	(No. de nuevos servicios implementados / Productos existentes en el mercado)*100	100%	100%	99%	60%	100%	CRECIENTE
	Cuantificar la difusión de los servicios	Porcentaje	Semestre	Publicidad	(Total de nuevos contratos / Total de cotizaciones enviadas)* 100	50%	20%	19%	10%	24%	CRECIENTE



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EMPRESA DE ASESORIA Y CONSULTORIA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	META	LOGRO			RESULTADO	TENDENCIA
							S	M	B		
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Establecer el aporte que realiza la empresa en procesos de aprendizaje y crecimiento.	Porcentaje	Semestral	Aportes económicos a proyectos de A&C	(cantidad invertida en crecimiento y aprendizaje/Utilidad bruta)*100	10%	10%	9%	5%	9%	DECRECIEN TE
	Estimar el tiempo de permanencia de los empleados	Mes	Mensual	Permanencia empleados	(tiempo de promedio de permanencia en la empresa/No. medio de empleados)*100	50%	50%	49%	25%	63%	CRECIENTE

	Cuantificar la Captación de nuevos clientes	Porcentaje	Trimestral	Dinero destinado a aprendizaje y crecimiento	(Clientes nuevos en el trimestre/ clientes proyectados)	30%	30%	20%	10%	40%	CRECIENTE
	Medir nivel de personal Calificado (especialistas, profesionales, tecnólogos y técnicos) con los que cuenta la empresa	Porcentaje	Semestral	Personal Calificado	(Personal con estudio profesional / Total de personal)*100	80%	80%	79%	50%	89%	CRECIENTE
	Calcular la proporción de sistemas de información automatizados e integrados (TIC)	Porcentaje	Anual	Sistematización y automatización de SI	(No. de SI automatizados e integrados / Total de SI presentes en la empresa)*100	50%	50%	49%	10%	60%	CRECIENTE
	Medir las Competencias requeridas por los Cargos	Porcentaje	Anual	cargos por competencias	(No. de cargos con descripción de competencias / Total de cargos existentes en la empresa)*100	100%	100%	99%	50%	33%	CRECIENTE
	Establecer el índice de Satisfacción del Personal	Porcentaje	Anual	Satisfacción del personal	(Total de personal satisfecho/Nº total de personal encuestado)*100	80%	80%	79%	50%	91%	CRECIENTE



CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EMPRESA DE ASESORIA Y CONSULTORIA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS ACIES GROUP S.A.S

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

SG-SST	Asignar los RR-HH para el SG-SST	Porcentaje	Anual	Recursos humanos para el SG-SST	N° de RR-HH disponibles * 100 / N° de RR-HH requeridos para la gestión	100%	100%	99%	50%	<b>100%</b>	CRECIENTE
	Brindar capacitación a clientes	Porcentaje	Semestral	Capacitación Clientes	N° de personas cubiertas en el periodo * 100/N° total de personas programadas para el periodo	100%	100%	99%	50%	<b>100%</b>	CRECIENTE
	Determinar el índice de frecuencia de ausentismo	Porcentaje	Trimestral	Frecuencia Ausentismo	N° de eventos de ausencia por causa de salud * k / Total horas hombre trabajadas	0%	0%	4%	10%	<b>0%</b>	DECRECIENTE
	Establecer la relación entre los accidentes ocurridos y las investigaciones realizadas	Porcentaje	Trimestral	Índice de accidentalidad	No de investigaciones de accidentes laborales realizadas en el periodo *100/Total de Accidentes laborales ocurridos en el periodo,	0%	0%	4%	10%	<b>0%</b>	DECRECIENTE
	Demostrar la relación de los Actos y Condiciones Inseguras identificadas y la solución o cierre de las mismas	Porcentaje	Trimestral	Solución a reporte de condiciones inseguras	Actos y Condiciones Inseguras Solucionadas *100/ Total de Actos y Condiciones Inseguras identificadas en las investigaciones de Accidentes.	100%	100%	99%	50%	<b>100%</b>	DECRECIENTE
	Llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de lo programado para intervenir los riesgos prioritarios	Porcentaje	Trimestral	Prevención de riesgos	N° De Actividades Desarrolladas En La Intervención De Los Riesgos Prioritarios *100/N° Actividades	0%	0%	4%	10%	<b>100%</b>	CRECIENTE



	identificados en la organización				Propuestas Para La Intervención De Los Riesgos Prioritarios						
	Especificar si la organización tiene un método definido para la identificación de peligros y si este se está utilizando en las diferentes sedes o puestos de trabajo.	Porcentaje	Trimestral	Identificación Riesgos	Nº Total de Puesto de Trabajo *100/Nº de Matrices Elaboradas y/o Actualizadas bajo la metodología definida	100%	90%	89%	60%	<b>100%</b>	CONSTANTE
	Usar y entregar los EPP	Porcentaje	Cuatro meses	Elementos de protección personal	No de epp siniestradas * 100/ No de epp utilizados	100%	100%	99%	60%	<b>100%</b>	CONSTANTE

Fuente. La autora

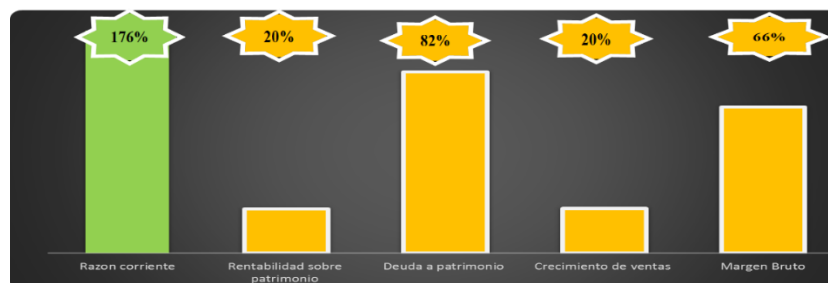
#### 4.5.2 Hoja de vida de los indicadores

Con el fin de analizar efectivamente a cada indicador se realizó su respectiva hoja de vida (Anexo F).

#### 4.5.2.1 Análisis perspectiva financiera

A nivel general la compañía cuenta con capacidad del 176% para asumir sus obligaciones a corto plazo, el margen de rentabilidad sobre el patrimonio está dentro del rango normal establecido, lo cual implica que los fondos que los propietarios tienen comprometidos en la empresa tienen un rendimiento del 20%, el crecimiento de sus ventas es el esperado pero actualmente tiene una estructura financiera arriesgada ya que depende en gran medida de sus acreedores, es importante que fortalezca su capacidad de endeudamiento. Así mismos, resulta pertinente realizar un análisis más profundo a los indicadores que se deben mejorar,

Figura 12. Análisis Perspectiva financiera



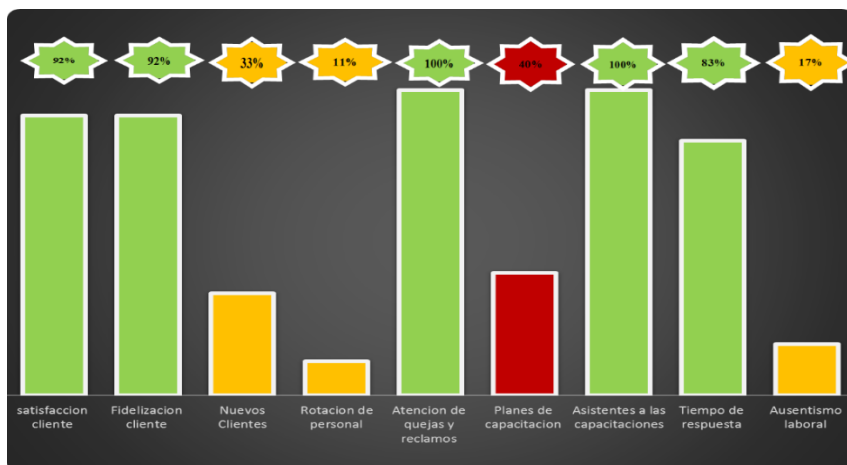
Fuente. La autora

- **Rentabilidad sobre el patrimonio:** la meta de la rentabilidad sobre el patrimonio esta sobre el 40%, actualmente la empresa solo cumple con el 20% lo cual indica que los gastos operaciones como impuestos, arriendo, y legales han aumentado en relación a las utilidades afectando de manera directa el patrimonio.
- **Crecimiento de ventas:** en este factor la empresa se encuentra en un valor esperado, sin embargo es importante diseñar estrategias de mercadeo que permitan fortalecer las ventas en la organización dado que esta depende en gran parte de la realización de los proyectos. Por otra parte, este decrecimiento en las ventas se justifica por el aumento de competencia no identificada que de alguna manera ha dañado el mercado en la ciudad de Sogamoso y las malas relaciones entre los gerentes.
- **Deuda a patrimonio** este indicador Determina el grado en que se encuentra comprometido el patrimonio con relación a las deudas totales que tiene la entidad, es decir, representa el porcentaje de participación que tienen las deudas totales con respecto al patrimonio de la entidad. Cuanto menor mejor.

#### 4.5.2.2 Análisis perspectiva Clientes

Acies Group S.A.S Es una organización orientada al cliente, ya que dentro de los factores más relevantes de la perspectiva están la satisfacción, fidelización, atención oportuna a solicitudes, quejas y reclamos del cliente externo. Cabe resaltar que se identifican factores que se deben intervenir en la menor brevedad posible, estos comprenden.

Figura 13. Análisis perspectiva clientes



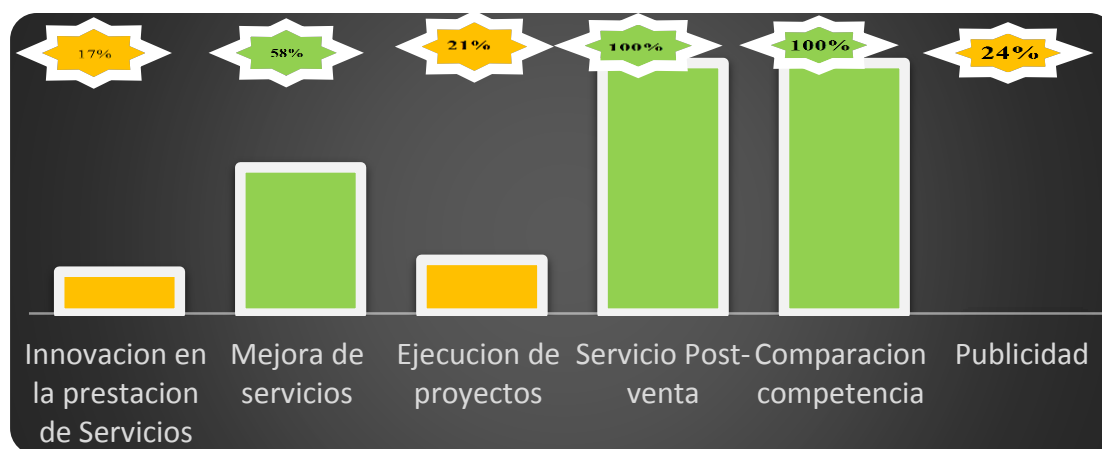
Fuente. La autora

- **Planes de capacitación:** este factor tiene calificación baja, por ende requiere aprovechar los próximos meses para realizar las capacitaciones pendientes, ya que como consecuencia los trabajadores se empiezan a sentir desmotivados.
- **Nuevos clientes:** la compañía está cumpliendo de manera parcial la meta planteada en la consecución de nuevos clientes, sin embargo, es importante que la empresa empiece a utilizar medios publicitarios para darse a conocer.
- **Rotación de personal:** este factor tiene calificación media pero no es muy distante de la meta, dado que la mayor parte de los empleados llevan entre más de un año laborando con la organización.
- **El ausentismo laboral:** A pesar que estos factores no están muy distantes de la meta se le debe hacer seguimiento ya que se puede disminuir la productividad y la calidad en la prestación de los servicios

#### 4.5.2.3 Análisis perspectiva de procesos internos

La empresa tiene un alto nivel en la prestación de servicios, lo cual es una ventaja competitiva importante que debe mantener para estar a la vanguardia en este sector. Es necesario crear la cultura de investigación e innovación para mejorar el porcentaje de la prestación de servicios actuales (25%), también debe invertir en la difusión de sus servicios para lograr reconocimiento e imagen corporativa. En este sentido se debe mejorar,

Figura 14. Análisis perspectiva de procesos internos



Fuente. La autora

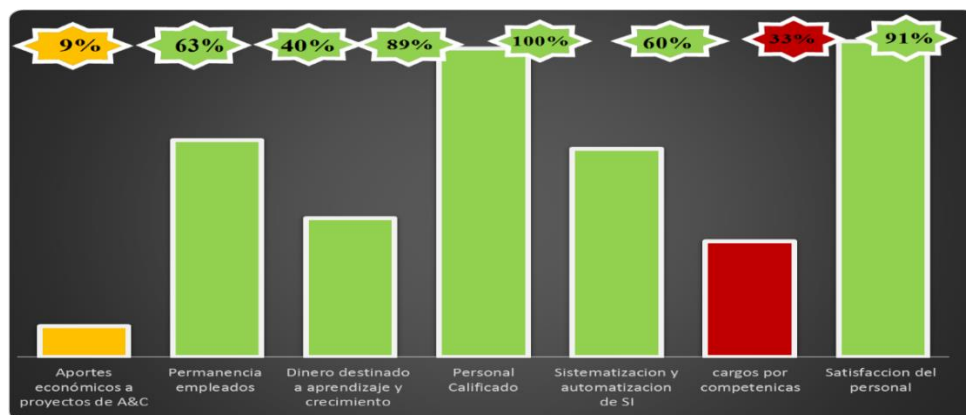
- **Innovación en la prestación de Servicios:** la empresa debe seguir innovando en la prestación de servicios, presentando sistemas de gestión ajustados a las normas con un valor agregado aprovechando el uso de herramientas informáticas y nuevas tecnologías. Por otra parte es necesario que Acies Group invierta más en este tema dado que el poder ofrecerle servicios innovadores y de excelente calidad es un factor que conllevan a un cliente a contratar la organización
- **Ejecución de proyectos:** Acies Group puede disminuir el tiempo en la ejecución de los proyectos, ya que esto muestra mayor eficiencia en la prestación del servicio y contribuye a disminuir gastos operativos sin dejar de lado la calidad que caracteriza a la organización. Según los resultados de las encuestas tanto los clientes como los proveedores tienen una percepción de calidad frente a los servicios, lo cual se le atribuye principalmente al personal especialista con el que cuenta la empresa y las referencias que han dado los clientes acerca la buenas

experiencias con la organización, estos buenos resultados deben ser aprovechados para sacar ventaja frente a la competencia puesto que este es un factor difícil de conseguir.

#### 4.5.2.4 Análisis perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El crecimiento de la empresa se ha dado en poco tiempo esto se debe principalmente a que cuenta con personal especializado, este no debe ser una factor limitante para diseñar planes de bienestar a los empleados. De igual manera es necesario implementar sistemas de información automatizados que faciliten la toma de decisiones y aumenten la eficiencia de la organización, de esta manera es posible responder de manera rápida y oportuna a las necesidades del mercado. De acuerdo con los resultados obtenidos es conveniente prestar especial atención a los siguientes factores,

Figura 15. Análisis aprendizaje y crecimiento



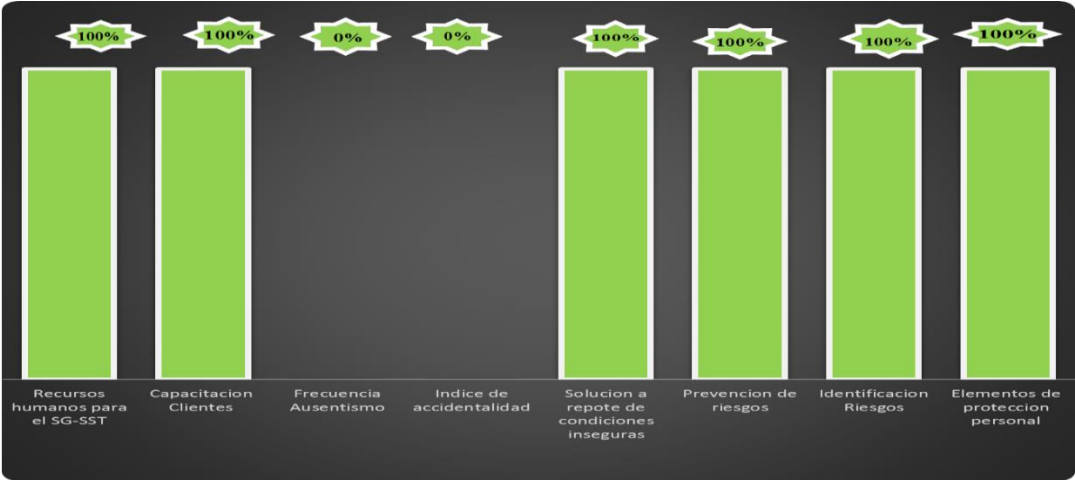
Fuente. La autora

- **Aportes económicos a proyectos de A&C:** la meta para cumplir con este indicador es del 10%, actualmente la empresa cumple con el 9% dado que las utilidades han disminuido por factores internos y externos de la organización, sin embargo con el propósito de contribuir al aprendizaje de los trabajadores Acies Group S.A.S, apoya proyectos que aportan a la organización con actividades como la asesoría, coordinación de proyectos de grado y prácticas, así como la alianza con entidades como Comfaboy en contribución con la ley de primer empleo.
- **Competencias por cargos:** este es un factor crítico que requiere atención e intervención urgente dado que la empresa no cuenta con un manual de cargos y competencias que

permitan identificar las habilidades necesarias para desempeñar un cargo y de esta manera se dificulta establecer una cultura organizacional.

4.5.2.5 Análisis perspectiva sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

Figura 16. Análisis perspectiva SG.SST



Fuente. La autora

Siendo esta una de las áreas en la que se especializa la organización, los niveles de logro de los indicadores propuestos es óptimo. Se deben realizar las acciones respectivas para identificar riesgos, peligros condiciones inseguras dentro de la empresa y emprender las medidas pertinentes para fortalecer los aspectos en los cuales no se esté alcanzando el resultado esperado.

Aunque el cuadro de mando integral es una herramienta de medición de gran ayuda, se deben programar y realizar las auditorias como actividad objetiva de fortalecimiento y evaluación periódica específica sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales, del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y la mejora continua hacia la que está enfocada Acies Group S.A.S.

## 5. CONCLUSIONES

- El diseño del plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral permite a los directivos de Acies Group S.A.S conocer la situación real interna y externa de la organización y de esta forma medir el desempeño en cada una de las perspectivas consideradas para implementar acciones de mejora continua de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Los resultados derivados de las diferentes matrices estratégicas y cada una de las perspectivas empresariales, son un apoyo importante para Acies Group S.A.S ya que la combinación de todas estas permitió plantear objetivos y estrategias empresariales que en caso de ser ejecutadas conllevarán al logro de los objetivos propuestos por la compañía.
- Acies Group S.A.S es una organización con ventajas competitivas como el talento humano, la calidad de los servicios, el crecimiento del sector, y las políticas gubernamentales que buscan mejorar la productividad y la calidad de las empresas en el país, por tanto, la empresa debe capacitarse continuamente y continuar creciendo como organización.
- La empresa tiene un enfoque a la mejora continua, lo cual ha permitido obtener buenos resultados financieros, procesos internos, crecimiento y aprendizaje, pero frente a los clientes internos se presenta desmotivación y un clima laboral tenso dado los conflictos entre gerentes.
- Es de resaltar el avance de la organización en el uso de herramientas informáticas y tecnológicas que ya es reconocida y valorada por los clientes, este aspecto ha permitido personalizar los servicios y ofrecer un valor agregado.

## **6. RECOMENDACIONES**

Con el propósito de mejorar los factores tanto internos como externos que están afectando Acies Group S.A.S se recomienda:

- Realizar las acciones respectivas para llevar a cabo las auditorias programadas dentro del periodo respectivo para identificar debilidades dentro de la empresa en un corto plazo y emprender las medidas pertinentes para fortalecer los aspectos en los cuales no se esté alcanzando el resultado esperado.
- Crear la cultura de investigación e innovación para mejorar el porcentaje de la prestación de servicios actuales, también debe invertir en la difusión de sus servicios para lograr reconocimiento e imagen corporativa.
- Se debe enfocar a mejorar el porcentaje de clientes nuevos, teniendo en cuenta que el éxito de la organización depende en gran parte de ellos.
- Es necesario implementar programas de bienestar y salud que permitan contribuir desarrollo personal de los trabajadores y sus familias
- Dar pronta solución a los conflictos entre gerentes en procura del bienestar y comodidad de los trabajadores, clientes y proveedores.



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, M. E. (2016), sustentante diseño e implementación de un plan estratégico para mejorar la productividad económica de MiPyMEs mexicanas, sector comercio: el caso de una micro empresa comercializadora de calzado.
- ANDI (2017) Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017, P. 44 Recuperado de: <http://www.andi.com.co/Documents/Documentos%202016/ANDI-Balance%202016Perspectivas2017.pdf>
- Cámara de Comercio Tunja, (2017). Boyacá en cifras 2015-2016 Recuperado de: <http://ccomerciotunja.org.co/ccomercio/boyacaencifras/BoyacaEnCifras2015-2016.pdf>
- Castro, C. Y., Triana, R. Y. (2016). Diseño de un tablero de control para el registro, control y monitoreo de las metas del plan de desarrollo del municipio de Tibasosa Boyacá vigencia 2012-2019. (Trabajo de Pregrado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso. Recuperado de: <http://repositorio.uptc.edu.co/jspui/handle/001/1604>
- Contreras, S. E., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, Julio-diciembre, pp. 152-181. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Correa, P. C., (2016). La competitividad en las Pyme y la planeación estratégica, México. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2016/febrero/096232479/Index.html>
- Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. Revista Ibero-Americana De Estrategia (RIAE), 13(4), pp. 18-32. doi:10.5585/riae. v13i4.2013. Recuperado de: <http://biblio.uptc.edu.co:2091/ehost/detail/detail?sid=4aedbdcd-f6ac-4b3d-b920-49169e4aebfe%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4206&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=114010442&db=buh>
- DANE, (2017), Boletín técnico fuerza laboral y educación 2016. Recuperado de:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2016.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2016.pdf)

DANE, (2017), Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB. Recuperado de:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen\\_PIB\\_Ilttrim17\\_oferta.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Ilttrim17_oferta.pdf)

DANE 2017, Muestra Trimestral de Servicios (MTS). Recuperado de:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-mts>

DANE 2017, Mercado Laboral. Recuperado de:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_resultados\\_ago\\_17.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_ago_17.pdf)

De la Rosa, A. A., & Brabilla, A. L. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. *Administración Y Organizaciones*, 16(30), pp. 19-50. Recuperado de: <http://biblio.uptc.edu.co:2084/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9a6b2056-6dfd-4d67-b5d8-7e1a69f023a3%40sessionmgr102&vid=1&hid=101>

De la Rosa, A. A., & Carrillo, O. L., (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión Y Estrategia*, (37), pp. 61-77. Recuperado de: <http://biblio.uptc.edu.co:2084/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c951b331-8a77-489e-acbf-166ad9737d6a%40sessionmgr120&vid=1&hid=101>

DIAN, (2017), Abecé Reforma Tributaria – 2016. Recuperado de:

[http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/AbeceReforma\\_Tributaria\\_2016.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/AbeceReforma_Tributaria_2016.pdf)

Fernández, R. C. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. (Spanish). *Acimed*, 15(6), p. 1. Recuperado de:

<http://biblio.uptc.edu.co:2084/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=6a35ba1a-36b9-4012-8f93-96d3d1c59c8e%40sessionmgr101>

Forero, P. A., (2014). Diseño de la planeación estratégica y el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la Empresa Social del Estado, Centro de Salud Firavitoba. (Trabajo de Pregrado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso. Recuperado de: <http://repositorio.uptc.edu.co/jspui/handle/001/1564>

Fred, R. D., (2017). Conceptos de Administración Estratégica. 9th ed. [e-book] México: 2003, pp. 5-18. Recuperado de: <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf>.

Garrido, B. S., (2006). *Dirección estratégica*. (2da Edición) Madrid; España: McGraw-Hill.

González, S. L., (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 5(1), pp. 74-80. Recuperado de: <http://biblio.uptc.edu.co:2084/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2b7d4304-d1ff-402a-90f5-0a58f602b965%40sessionmgr102&vid=1&hid=101>

Guzmán, M. S., Reboloso, F. M., & Vallejo, M. A. (2007). La planeación estratégica como palanca de alineación entre las tecnologías de información y la competitividad de los negocios globales. Gestión Y Estrategia, (32), pp. 21-34. Recuperado de: <http://biblio.uptc.edu.co:2084/ehost/detail/detail?vid=3&sid=6ac80da1-09af-4ea7-9244ef1722ee3b3b%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=41033806&db=aph>

Martínez, V. Y., (2009). La Planeación estratégica factor clave en las empresas de clase mundial, tesis que para obtener el título de Ingeniero Químico, Universidad Nacional Autónoma de México, BK, TES01000640266. Recuperado de :<http://132.248.9.195/ptd2009/febrero/0640266/Index.html> Texto completo.

Mora, R. E., Vera, C. M., Melgarejo, M. Z., (2015) Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá, Estudios Gerenciales, 31, pp.79-87, ISSN 0123-5923. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>

González, Rodríguez & Moreno (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. Entramado, Enero-Junio, pp.106-124.

Presidencia de la república, (2016). Ley 1780 de 02 de mayo de 2016. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201780%20DEL%2002%20DE%20MAYO%20DE%202016.pdf>

Pulido, T. M., (2016). Propuesta de planeación estratégica basada en el balanced scorecard para la empresa Distriacero Figurado. (Tesis Maestría en Administración de empresas). Universidad de la Salle, Bogotá.

Quiñones, A. M., Bravo, C. S., Jaimes, A. H., Pacheco, R. C., Cortina, R. A., (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & Gestión, Julio-Sin mes, pp. 191-213. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291009>

Ramírez, D. R.. (2001). Propuesta de un plan estratégico a través del cuadro de mando integral para una institución educativa en el Estado de México. Sustentante

Sánchez, V. J., Vélez, E. M., & Pinzón, P. A., (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, 24(1), pp.37-47. Recuperado de: <http://biblio.uptc.edu.co:2091/ehost/detail/detail?sid=f2e16fc3-c21c-46b1-9853-60c47d785845%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4206&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=112844100&db=fua>

- Sampieri, H. R., (2010). Metodología de la investigación. (5ta edición), Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México, D.F
- Serna, G. H., (2008), *Gerencia estratégica*. (10ma edición), Bogotá Colombia, 3R editores.
- Tarapuez, E., Guzmán, B., Parra, H. R., (2016), Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013, Estudios Gerenciales, 32, pp. 170-180, ISSN 0123-5923, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231630002X>
- Torres, C. A. B. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson educación.

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta Administrativos

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SEDE SOGAMOSO  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRATIVOS ACIES GROUP S.A.S**

**OBJETIVO:** Medir e Identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para generar las estrategias que permitan a la organización ser más competitiva y productiva.

**Instrucciones:**

De acuerdo al enunciado, y teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia indique con una (X) la respuesta que Usted considere más adecuada, es importante resaltar que esta información es confidencial por tanto solicitamos se responda con la mayor sinceridad posible.

**I. Identificación de la empresa**

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Razón social:** \_\_\_\_\_ **Dirección :** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_ **E-mail:** \_\_\_\_\_

**II. Planeación Estratégica**

Las siguientes preguntas están relacionadas con el diseño estratégico con el que cuenta la empresa actualmente. Favor responder de acuerdo con su propio conocimiento y experiencia

1. ¿Sabe usted a que se dedica la organización?

☐ Sí ☐ No

Si la respuesta a la pregunta 1 es SI, por favor indique la actividad a la que se dedica la empresa, de lo contrario pase a la pregunta 2.

---

---

2. En la empresa ¿Qué valores o principios están claramente definidos?

- ☐ Misión
- ☐ Visión
- ☐ Objetivos estratégicos
- ☐ Políticas
- ☐ Valores
- ☐ Otro

¿Cual? \_\_\_\_\_

3. La gerencia de la organización ¿con qué actividades apoya para el mejoramiento continuo empresa?

- ☐ Cursos de formación
- ☐ Aportando recursos para implantar sistemas de gestión
- ☐ Realizando charlas para empleados, o para otras organizaciones
- ☐ Revisando el sistema de gestión
- ☐ Otro

¿Cual? \_\_\_\_\_

4. ¿De qué manera se identifican los grupos de interés (Comunidad, clientes, proveedores, trabajadores, etc.) y sus expectativas?

- ☐ Documentos con la identificación de los grupos de interés
- ☐ Especificaciones de requisitos (políticas gubernamentales, normas y deberes)
- ☐ Fichas de necesidades y expectativas (satisfacción)
- ☐ Otro

¿Cual? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué medio(s) utiliza(n) regularmente para identificar el mercado, y el segmento del mismo, en que opera la organización?

- ☐ Informes de estudio de mercado (externos)
- ☐ Análisis FODA
- ☐ Informes de asociaciones y del sector
- ☐ Estudios comparativos
- ☐ Informes acerca de la competencia
- ☐ Otro

¿Cual? \_\_\_\_\_

6. ¿A qué medios recurren para recolectar y analizar la información de los grupos de interés?

- ☐ Encuestas a los clientes
- ☐ Informes, o resúmenes postventa
- ☐ Entrevistas con clientes
- ☐ Quejas y reclamaciones
- ☐ Medios electrónicos
- ☐ Otro

¿Cual? \_\_\_\_\_

7. Indique qué herramienta(s) se utilizan para planificar la política, objetivos y la estrategia de la empresa

- ☐ Cuadro de mando integral

- ☐ Indicadores
- ☐ Matriz FODA
- ☐ Otro

¿Cual?\_\_\_\_\_

**8.** ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

- ☐ Si
- ☐ No

Si la respuesta a la pregunta 8 es SI, por favor pase a la pregunta 9, de lo contrario continúe con la pregunta 10.

**9.** Indique el estado del plan estratégico a mediano y/o largo plazo con el que actualmente cuenta la empresa

- ☐ En implementación
- ☐ En reestructuración
- ☐ Con resultados
- ☐ Propuesto
- ☐ Otro

¿Cual?\_\_\_\_\_

**10.** ¿Indique de qué manera está documentada la estructura de la organización?

- ☐ Organigrama
- ☐ Manual de la organización
- ☐ Manual de cargos y/o funciones
- ☐ Sistema integrado de gestión consolidado
- ☐ Otro

¿Cual?\_\_\_\_\_

**11.** ¿Existe un plan de carrera/promociones/rotaciones/sucesiones, basado en evaluación del desempeño?,

- ☐ Si
- ☐ No

Si la respuesta a la pregunta 11 es SI, indique cuál(es), si la respuesta es No por favor diríjase a la pregunta 12

- ☐ Planes de carrera
- ☐ Planes de promociones
- ☐ Planes de rotaciones
- ☐ Planes de sucesiones
- ☐



- Documentos de evaluaciones del desempeño  
☐ Otro

¿Cual?\_\_\_\_\_

## **RRHH**

**12.** ¿Los empleados tienen alguna incidencia en la toma de decisiones?

- ☐ Si  
☐ No

¿Porque?\_\_\_\_\_

**13.** ¿Están claramente definidas las funciones de cada cargo?

- ☐ Si  
☐ No

¿Porque?\_\_\_\_\_

**14.** ¿Existe algún proceso para seleccionar el personal?

- ☐ Si  
☐ No

¿Porque?\_\_\_\_\_

**15.** ¿considera que sus empleados están motivados?

- ☐ Si  
☐ No

Si la respuesta a la pregunta 17 es SI, por favor indique que mecanismos utiliza para identificar las necesidades y la satisfacción laboral de sus empleados. De lo contrario continúe con la pregunta 16.

- ☐ Encuestas de satisfacción  
☐ Comunicación directa  
☐ Buzón de sugerencias  
☐ Otro

¿Cual?\_\_\_\_\_

## **MERCADEO Y VENTAS**

**16.** ¿la empresa cuenta con una base de datos de clientes?

- ☐ Si  
☐

No

Si su respuesta es afirmativa, por favor enumere los clientes más importantes de 1 a 5, en donde 1 es el más importante.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**17.** ¿qué mecanismo(s) utiliza la organización para identificar las necesidades y medir la satisfacción de sus clientes?

---

---

**18.** ¿Cuáles son los factores que considera son las debilidades de la empresa en el manejo del mercado? Enumere de 1 a 5, en donde 1 es el más relevante.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**19.** ¿Qué oportunidades considera que existen en el entorno que podría aprovechar la organización?

- ☐ Políticas gubernamentales
- ☐ Crecimiento del mercado
- ☐ Acceso a la información por parte de los clientes
- ☐ Asociación con otras empresas
- ☐ Otra

¿Cual?\_\_\_\_\_

**20.** ¿la empresa cuenta con un plan de mercadeo?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Porque?\_\_\_\_\_

**21.** ¿la organización tiene plenamente identificada su competencia?

- ☐ Si
- ☐ No

Si su respuesta es negativa, argumente su por qué?

Si la respuesta a la pregunta número 21 es afirmativa por favor enumere a sus principales competidores de 1 a 5, siendo 1 el más importante.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## FINANZAS

22. Por favor indique los valores que se solicitan en las tablas, si nos los tiene presentes puede utilizar aproximaciones.

22.1 Venta de Productos y/o Servicios	Año 2016 (miles de pesos)
Valor total de las ventas año anterior	

22.2 Valor total de las existencias a Diciembre 2016	Total 2016 (miles de pesos)
Valor total de activos	

22.3 Frecuencia de pagos clientes	Tramos		
	0 - 60 días	61 - 90 días	Más de 90 días
Marque la periodicidad de mayor frecuencia de pago de sus clientes, de acuerdo a los tramos indicados.			

22.4 Trabajadores	Número promedio de trabajadores año 2016	
	HOMBRES	MUJERES
Empleador (dueños o socios)		
Trabajadores permanentes, nivel ejecutivo y gerencial		
Trabajadores permanentes (excluyendo trab. nivel ejecutivo y		
Trabajadores de temporada*		
Trabajadores por subcontratación**(excluyendo trab. temporada)		
*** (trabajos esporádicos, reemplazos etc)		

22.5 Remuneración Trabajadores (No incluye trabajadores subcontratados)	Año 2012 (miles de pesos)	
	Hombres	Mujeres
Empleador (dueños o socios)		
Trabajadores permanentes, nivel ejecutivo y gerencial		

Trabajadores permanentes (excluyendo trab. nivel ejecutivo)		
Trabajadores temporales*		
Trabajadores por subcontratación**		
Honorarios, Ops (trabajos esporádicos, reemplazos etc)		

22.6 Capacitación	Marque con X	
	SI	NO
Durante el año 2006 en la empresa ¿se realizaron cursos de capacitación?		

22.7 Tipo de capacitación	Marque con X	
	Si	NO
Capacitación interna (por la propia empresa)		
Capacitación externa (por persona o empresa externa) modalidad presencial		
Capacitación vía Internet (propia y externa)		

Por favor indique el costo de las capacitaciones en el año 2016

---



---



---

En los últimos 3 años, su empresa ¿ha introducido innovaciones? (marque con X el casillero correspondiente).

22.8 Innovaciones en :	Marque con X	
	SI	NO
Servicios		
Gestión organizacional		

Por favor indique el valor en pesos invertido en innovaciones en el año 2016

---



---



---

22.8.1 explique cuál es la razón por que no ha invertido en innovación	Marque con X		
	Servicios	Gestión organizacional	
Dificultad para conseguir financiamiento			
Costos muy elevados			
Falta de personal calificado			
No le interesa			
Período de retorno de la inversión es demasiado largo			
Otros _____			

## TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

23. ¿Cuál es el número de computadores periféricos en uso que dispone la empresa?

PC escritorio \_\_\_\_\_ Servidores \_\_\_\_\_ Scanner \_\_\_\_\_  
Impresoras \_\_\_\_\_ PC Portátil \_\_\_\_\_

Los medios anteriores los utilizan para...	Marque con X	
	Si	NO
Prestación de servicios al cliente (información, procedimientos, etc.)		
Recibir servicios de sus proveedores		
Realizar trámites bancarios y financieros		
Realizar trámites con los servicios públicos (Gobierno Electrónico)		
Pagos de servicios básicos (Luz, agua, gas, teléfono, Internet, otros)		
Otro		

Agradecemos su colaboración

Encuesta Adaptada de Moreno-Corredor, Luis Alfonso; Rodríguez-Díaz, Miryam Teresa; González-Millán, José Javier; (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. Entramado, Enero-Junio, 106-124.

Anexo B *Encuesta clientes y proveedores*

### UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA FACULTAD SEDE SOGAMOSO ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y PROVEEDORES

**OBJETIVO:** Medir e Identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para generar las estrategias que permitan a la organización ser más competitiva y productiva.

#### Instrucciones:

De acuerdo al enunciado, y teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia subraye la respuesta que Usted considere más adecuada, es importante resaltar que esta información es confidencial por tanto solicitamos se responda con la mayor sinceridad posible.

### III. Identificación de la empresa

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Razón social: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Nota: Las siguientes preguntas están dirigidas a los clientes y proveedores de Acies Group S.A.S como parte del proceso de planeación estratégica, calidad y mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta que usted es parte importante de nuestra organización y su opinión la tomaremos en cuenta para el mejorar nuestros procesos, lo invitamos a responder el siguiente cuestionario

24. ¿Cuánto tiempo lleva usted manteniendo relaciones comerciales con Acies Group S.A.S?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_ De 1 a 2 Años \_\_\_\_\_ Más 2 años \_\_\_\_\_

25. ¿Califique la relación que ha tenido con la empresa?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

26. ¿Considera que Acies Group S.A.S puede aprovechar las oportunidades del mercado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

27. ¿Considera que Acies Group S.A.S es fácilmente afectada por los cambios del entorno (políticas gubernamentales, globalización, TICS)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

28. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades y amenazas de la organización?

---

---

---

36.		Puntaje	1	2	3	4	5
ITEM	DESCRIPCIÓN	%	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
1	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	50					
1.1	Cumplimiento del alcance del servicio	10					

1.2	Tiempo de respuesta en la prestación del servicio	10					
1.3	Coordinación y supervisión del contrato	10					
1.4	Personal calificado	10					
1.5	Información confiable y oportuna	5					
1.6	Presentación clara y oportuna de la información	5					
<b>SUBTOTAL (Diligenciado por MASA)</b>							
<b>2</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>20</b>					
2.1	Atención oportuna a requerimientos	5					
2.2	Cumplimiento de obligaciones laborales y tributarias	5					
2.3	Oportunidad de recursos técnicos de equipos, vehículos y herramientas	5					
2.4	Oportunidad de recurso humano	5					
<b>SUBTOTAL (Diligenciado por MASA)</b>							
<b>3</b>	<b>HSEQ</b>	<b>30</b>					
3.1	Cumplimiento de normas	8					
3.2	Cumplimiento de programas y procedimientos	7					
3.3	Compromiso gerencial	5					
3.4	Manejo de comunidades	5					
3.5	Desempeño en HSEQ	5					

**29. ¿Cuáles considera usted que son las ventajas o fortalezas que tiene Acies Group S.A.S en la prestación del servicio? (Identifique con una equis “X”)**

PERSONAL ☐ ATENCION ☐ CAPACIDAD ☐ SALUD OCUPACIONAL ☐

ADMINISTRACION ☐ SERVICIO ☐ CALIDAD ☐ CUMPLIMIENTO ☐

Agradecemos su colaboración

Encuesta Adaptada de Moreno-Corredor, Luis Alfonso; Rodríguez-Díaz, Miryam Teresa; González-Millán, José Javier; (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. Entramado, Enero-Junio, 106-124.

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SEDE SOGAMOSO  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS)**

**OBJETIVO:** Medir e Identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para generar las estrategias que permitan a la organización ser más competitiva y productiva.

**Instrucciones:**

De acuerdo al enunciado, y teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia marque con una X, la respuesta que Usted considere más adecuada, es importante resaltar que esta información es confidencial por tanto solicitamos se responda con la mayor sinceridad posible.

**IV. Identificación de la empresa**

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_

**Razón social:** \_\_\_\_\_ **Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_ **E-mail:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Acies Group S.A.S?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_ De 1 a 2 Años \_\_\_\_\_ Más 2 años \_\_\_\_\_

2. ¿su jefe inmediato lo tiene informado sobre las políticas, planes y desarrollo de la compañía y de empresa? Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted, que los planes, programas y estrategias que la empresa aplica han contribuido con el desarrollo de la organización? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Qué tipo de liderazgo cree usted que tienen la gerencia de Acies Group S.A.S?

\_\_\_\_ Es una persona reactiva, a la que hay que decirle qué hacer

\_\_\_\_ Tienen visión y los trabajadores suelen seguirle, pero le falta planeación.

\_\_\_\_ Las personas suelen seguir sus normas, aunque a veces no estén de acuerdo

\_\_\_\_ Generalmente da instrucciones y los trabajadores se identifican con su visión.



5. Comparado con otros salarios de su departamento, usted considera que su salario es:

Bueno \_\_\_\_\_ Sobre el promedio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_ 29. ¿En la organización se observa algún tipo de problema laboral entre sus miembros? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta a la pregunta anterior es Si, por favor indique ¿Qué factores han generado dichos inconvenientes?

---

---

6. ¿Cree usted que la organización ha logrado un nivel de crecimiento y desarrollo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si la respuesta a la pregunta anterior es Si, por favor indique ¿Qué factores han generado dicho crecimiento?

Compromiso Gerencial \_\_\_\_\_ Compromiso de los empleados \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

¿Cual? \_\_\_\_\_

---

7. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de Acies Group?

---

---

8. ¿Cuáles considera que son las debilidades más importantes de la organización?


---

---

Agradecemos su colaboración

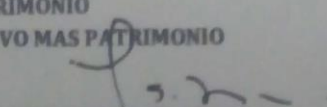
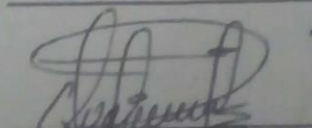
Encuesta Adaptada de Moreno-Corredor, Luis Alfonso; Rodríguez-Díaz, Miryam Teresa; González-Millán, José Javier; (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia. Entramado, Enero-Junio, 106-124.

Anexo D. Formato de observación directa

	<b>FORMATO DE OBSERVACION DIRECTA</b>
<p>El siguiente instrumento tiene como finalidad de recolectar información a través de la observación directa</p>	
Fecha: _____	Observación No. _____
Hora: _____	Lugar: _____
<b>DESCRIPCION DE LO OBSERVADO</b>	<b>COMENTARIOS</b>
Empty space for description	Empty space for comments
<p>Responsable: Luz Ángela Martínez Chaparro</p>	

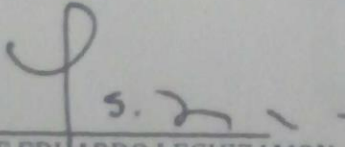
Fuente: La autora

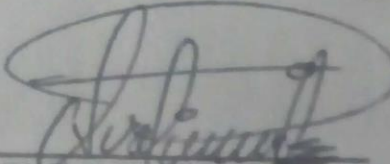
## Anexo E. Estados financieros

<p style="text-align: center;">ACIES GROUP SAS.                      NIT N° 900.903.173-6                      BALANCE INICIAL                      A 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>		
ACTIVO		
DISPONIBLE		1.018.650
CAJA	1.018.650	
CAJA GENERAL		1.219.379
BANCOS NACIONALES	1.219.379	
CAJA SOCIAL		6.216.100
DEUDORES	6.216.100	
CLIENTES		3.175.971
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		
ANTICIPOS Y AVANCES	1.014.000	
RETENCION EN LA FUENTE	2.161.971	
INVENTARIOS		891.800
MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	891.800	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		5.055.000
EQUIPO DE OFICINA	1.261.000	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	4.900.000	
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.106.000	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>17.576.900</b>
PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR		1.679.000
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	1.500.000	
RETENCION EN LA FUENTE	179.000	
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		3.962.000
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	438.000	
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	3.179.000	
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	345.000	
OBLIGACIONES LABORALES		3.220.800
PRESTACIONES	3.220.800	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>8.861.800</b>
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		8.715.100
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		6.000.000
CAPITAL AUTORIZADO	100.000.000	
CAPITAL POR SUSCRIBIR	(94.000.000)	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		1.314.050
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.314.050	
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		1.401.050
UTILIDAD ACUMULADAS	1.401.050	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>8.715.100</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>17.576.900</b>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">   <b>JORGE EDUARDO LEGUIZAMON</b>                      Representante Legal                 </div> <div style="text-align: center;">   <b>JUAN ALEJANDRO BREAUURTE</b>                      Contador                 </div> </div>		

**ACIES GROUP SAS.**  
**NIT N° 900.903.173-6**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DE 01 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2.016**

<b>INGRESOS</b>	
<b>OPERACIONALES</b>	
ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE CONSULTORIA A LAS EMPRESAS CONSULTORIA	50.004.136
COSTO DE VENTAS	50.004.136
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<u>41.332.000</u> <b>8.672.136</b>
<b>MENOS</b>	
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	6.944.062
HONORARIOS	2.500.000
IMPUESTOS	345.000
ARRENDAMIENTOS	3.200.000
SERVICIOS	650.000
LEGALES	144.800
ADECUACION E INSTALACION	50.862
DIVERSOS	53.400
<b>UTILIDAD NETA OPERACIONAL</b>	<u>1.728.074</u>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS</b>	23.976
	<u>23.976</u>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<u><u>1.752.050</u></u>
<b>PROVISION IMPUESTO DE RENTA</b>	438.000
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<u><u>1.314.050</u></u>

  
**JORGE EDUARDO LEGUIZAMON**  
 Representante Legal

  
**JUAN ALEJANDRO RICAURTE**  
 Contador

## Anexo E. Formato de medición satisfacción del cliente

CLIENTE:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

AREA O CONTRATO No:

SERVICIO PRESTADO:

FECHA:

Pensando siempre en prestarle un mejor servicio, estamos haciendo llegar a ustedes una encuesta de satisfacción del cliente; con el fin de obtener su opinión acerca del servicio y así lograr el mejoramiento del servicio y la satisfacción de sus necesidades.

Por favor dedique unos minutos a esta encuesta, indicando con "X" la calificación que considere (Muy deficiente, Deficiente, Regular, Bueno o Excelente). Utilice los espacios en blanco para describir otras características que crea son importantes para evaluar el servicio.

			Puntaje	1	2	3	4	5
ITEM	DESCRIPCIÓN	%	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
1	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	50						
1.1	Cumplimiento del alcance del servicio	10						
1.2	Tiempo de respuesta en la prestación del servicio							

		10					
1.3	Coordinación y supervisión del contrato	10					
1.4	Personal calificado	10					
1.5	Información confiable y oportuna	5					
1.6	Presentación clara y oportuna de la información	5					
<b>SUBTOTAL (Diligenciado por MASA)</b>							
<b>2</b>	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>20</b>					
2.1	Atención oportuna a requerimientos	5					
2.2	Cumplimiento de obligaciones laborales y tributarias	5					
2.3	Oportunidad de recursos técnicos de equipos, vehículos y herramientas	5					
2.4	Oportunidad de recurso humano	5					
<b>SUBTOTAL (Diligenciado por MASA)</b>							

3	HSEQ		30					
3.1	Cumplimiento de normas		8					
3.2	Cumplimiento de programas y procedimientos		7					
3.3	Compromiso gerencial		5					
3.4	Manejo de comunidades		5					
3.5	Desempeño en HSEQ		5					
SUBTOTAL (Diligenciado por MASA)								

CALIFICACION FINAL (Diligenciado por MASA)

¿Cuales considera usted que son las ventajas o fortalezas que tiene Mecánicos Asociados S.A. en la prestación del servicio?

(Identifique con una equis "X")

PERSONAL

☐

ATENCION

☐

CAPACIDAD

☐

SALUD OCUPACIONAL

☐

ADMINISTRACION

☐

SERVICIO

☐

CALIDAD

☐

CUMPLIMIENTO

☐

Por favor comuníquenos sus comentarios y sugerencias, las cuales son importantes para mejorar nuestro servicio.

---

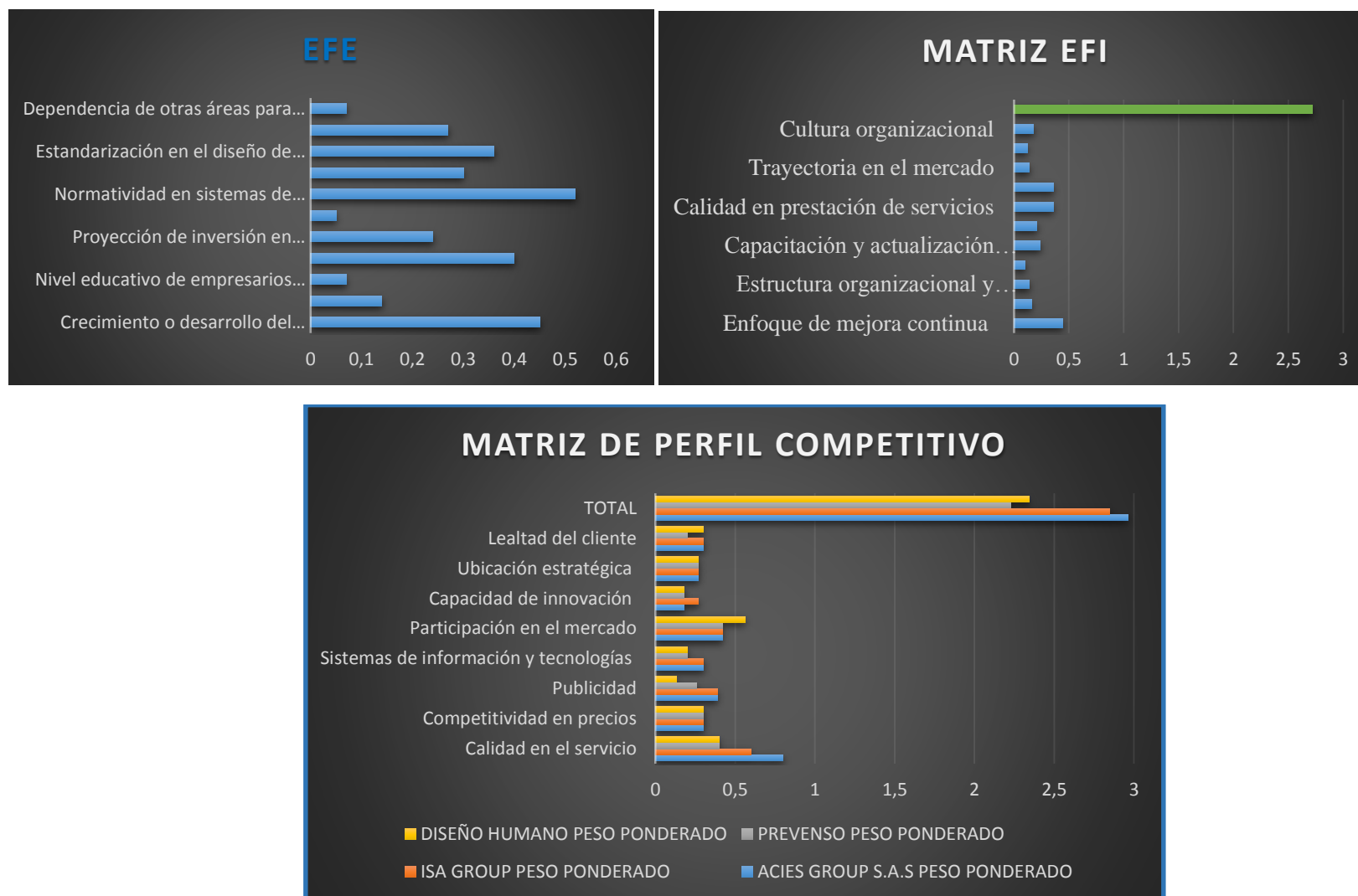


---



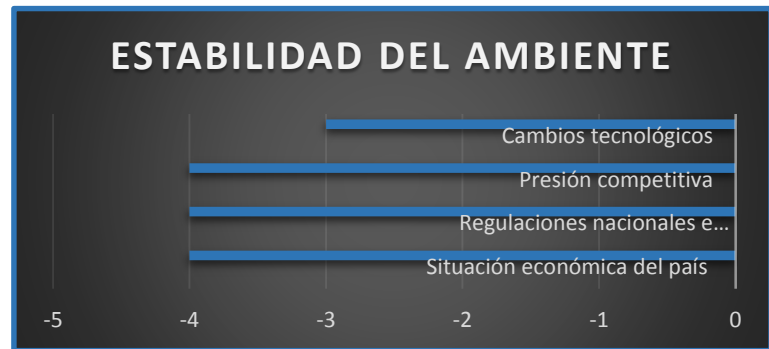
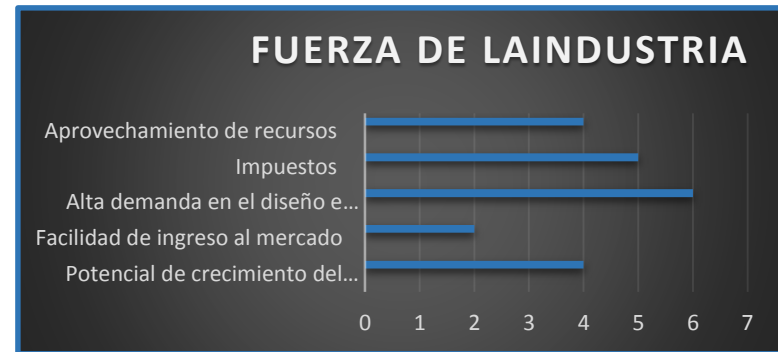
---

## Anexo F. Graficas de análisis matrices estratégicas





## PEYEA



## POAM

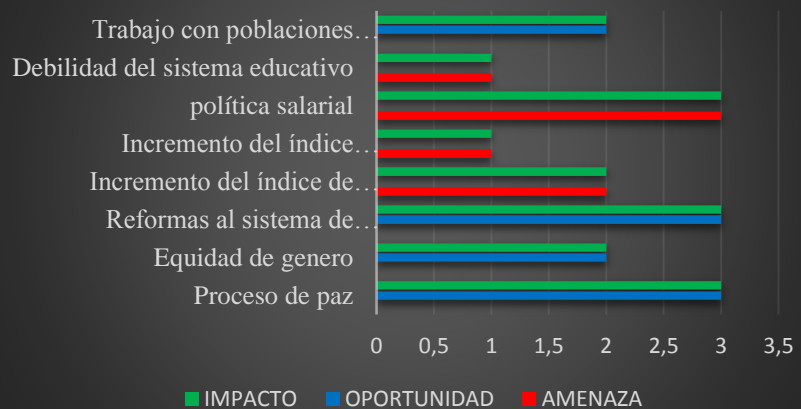
### FACTORES ECONOMICOS



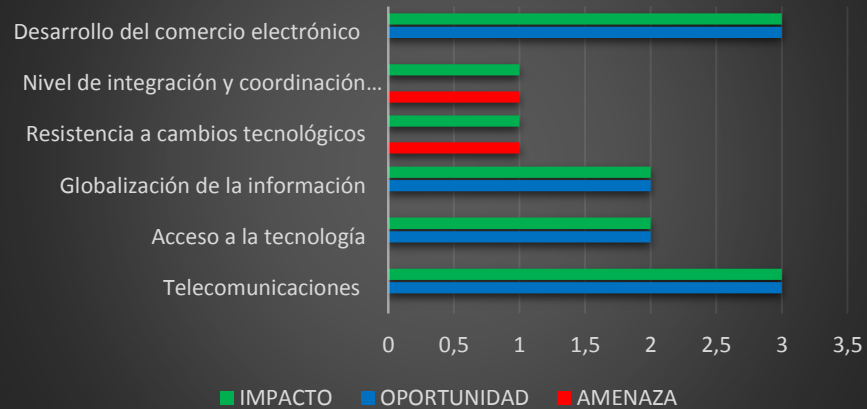
### FACTORES POLITICOS

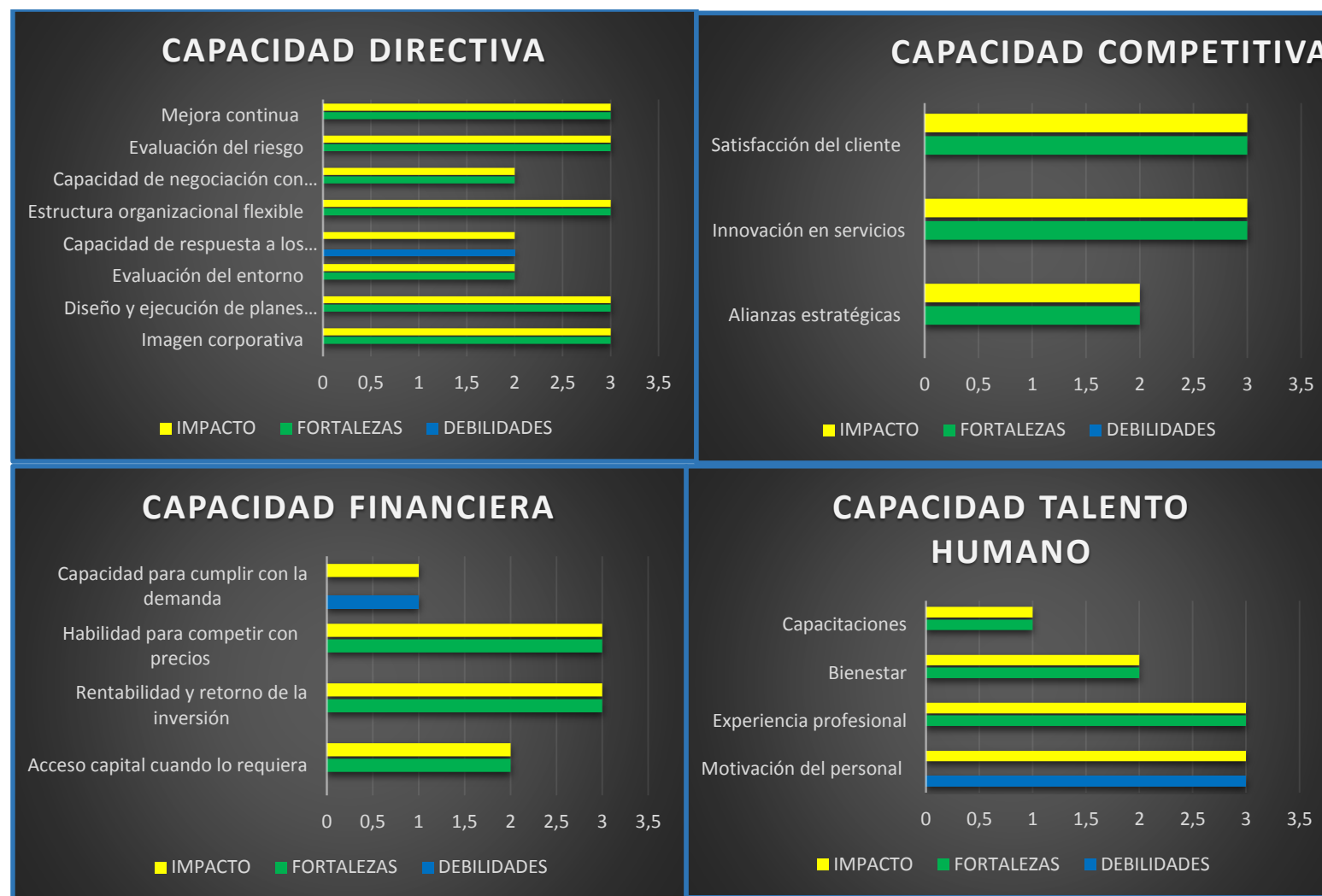


### FACTORES SOCIALES



### FACTORES TECNOLOGICOS





## Anexo G. Hoja de vida de indicadores



# HOJA DE VIDA DE INDICADORES

### HOJA DE VIDA DE INDICADORES FINANCIEROS

1

NOMBRE DEL INDICADOR	Razón corriente		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la disponibilidad económica para cumplir obligaciones internas y externas.		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Contar con una disponibilidad económica del 80% para cumplir con las obligaciones internas y externas de la organización	S	M	B
	90%	70%	50%
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje	Trimestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
activo corriente * 100 / pasivo corriente	176%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

No. 2

NOMBRE DEL INDICADOR	Rentabilidad sobre patrimonio		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar la rentabilidad de las inversiones de los socios		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Mantener la rentabilidad de los socios superior al 40 % por periodo	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	30%	20%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION
porcentaje		Anual	31/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
utilidad neta * 100 /patrimonio	20%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

No. 3			
NOMBRE DEL INDICADOR	Capacidad de endeudamiento		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Analizar la capacidad de endeudamiento		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Disminuir el nivel de capacidad de endeudamiento al 50% por periodo	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	50%	80%	100%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Semestral	01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
Total activo * 100 / total pasivo	20%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

No. 4			
NOMBRE DEL INDICADOR	Crecimiento de ventas		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Calcular el crecimiento en ventas		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Incrementar las ventas en un 30% cada periodo	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	30%	20%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION
porcentaje		Trimestral	01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
utilidad neta * 100 /ventas totales	20%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

No. 5			
NOMBRE DEL INDICADOR	Margen Bruto		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la rentabilidad de la empresa independientemente de la forma como ha sido financiado		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Mantener la rentabilidad de la empresa por encima del 60% en cada periodo	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	90%	70%	50%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION
porcentaje		Semestral	01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
Utilidad Bruta * 100 / ingresos operacionales	17%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

HOJA DE VIDA DE CLIENTES			
No. 6			
NOMBRE DEL INDICADOR	satisfacción cliente		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la satisfacción del cliente		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Lograr que el 90% de los clientes este satisfecho con la prestación de servicios ofrecidos.	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	90%	80%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral	01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
No. de usuarios satisfechos*100/Total de usuarios encuestados	92%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			

Departamento Administrativo y financiero

No. 7				
NOMBRE DEL INDICADOR	Fidelización cliente			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Establecer el porcentaje de clientes retenidos			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Retener el 80% de nuestros clientes		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		80%	70%	50%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
Porcentaje		Semestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
No. de Clientes retenidos * 100/ Total de clientes	92%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 8				
NOMBRE DEL INDICADOR	Nuevos Clientes			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar el porcentaje de nuevos clientes			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Aumentar el 50% de los clientes en el periodo		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		50%	40%	30%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
porcentaje		Trimestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
No. de Clientes nuevos * 100/Total de clientes	33%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 9				
NOMBRE DEL INDICADOR	Rotación de personal			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Identificar el nivel de rotación de personal			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Mantener el nivel de rotación de personal por debajo del 10%		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		10%	20%	30%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
porcentaje		Anual	28/12/2017	
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS		
No. Personas retiradas * 100 / No. total de trabajadores de planta	11%	ACIES GROUP S.A.S		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 10				
NOMBRE DEL INDICADOR	Atención de quejas y reclamos			
OBJETIVO DEL INDICADOR	medir la eficiencia en atención de quejas y reclamos			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Atender el 100% de quejas o reclamos		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	90%	30%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
Porcentaje		Trimestral	01/12/2017	
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS		
No. de quejas resueltas *100/ No. de quejas recibidas	100%	ACIES GROUP S.A.S		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				



Departamento Administrativo y financiero

No. 11				
NOMBRE DEL INDICADOR	Planes de capacitación			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Cuantificar el Cumplimiento del Plan de Capacitación Anual			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Cumplir con el 100% de las capacitaciones establecidas		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	90%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Nº de capacitaciones realizadas *100/ Nº Total de capacitaciones programadas	40%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 12				
NOMBRE DEL INDICADOR	Asistentes a las capacitaciones			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Evaluar la asistencia a las capacitaciones programadas			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Garantizar la asistencia de los clientes internos al 100% de las capacitaciones programadas		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	90%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FECHA DE MEDICION		
Porcentaje		Anual	28/12/2017	
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS		
No. de personas que asisten a las capacitaciones*100/ Total de personas programadas	100%	ACIES GROUP S.A.S		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				

Departamento Administrativo y financiero

No. 13				
NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de respuesta			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de respuesta en la prestación de servicios			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Mantener un nivel de respuesta superior al 80% en los proyectos del periodo		SUPERIOR	ESPERADO	BAJO
		80%	70%	50%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
Semestral		Semestral	01/12/2017	
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
No de días empleados *100/ Total de tiempo programado	83%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 14			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Ausentismo laboral		
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Determinar el tiempo de ausentismo laboral		
<b>META ESTABLECIDA</b>		<b>CRITERIO DE ANALISIS</b>	
Permanecer por debajo del 10% en el nivel de ausentismo laboral en la organización		<b>SUPERIOR</b>	<b>MEDIO</b>
		10%	20%
<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>		<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>	<b>FECHA DE MEDICION</b>
Mensual		Mensual	01/12/2017
<b>INDICADOR</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ORIGEN DE LOS DATOS</b>	
N° de días perdidos por ausentismo* 100/Total de días laborados programados	17%	ACIES GROUP S.A.S	

DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				
HOJA DE VIDA PROCESOS INTERNOS				
No. 15				
NOMBRE DEL INDICADOR	Innovación en la prestación de Servicios			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el nivel de Innovación en la prestación de servicios			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Aumentar en un 20% en nuevos servicios por cada periodo		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		20%	25%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
Porcentaje		Trimestral	01/12/2017	
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS		
No. de nuevos servicios implementados * 100/ total de servicios ofrecidos	17%	ACIES GROUP S.A.S		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 16				
NOMBRE DEL INDICADOR		Mejora de servicios		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Establecer la el nivel de mejora los servicios actuales		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Mejorar los servicios ofrecidos en un 50% teniendo en cuenta la experiencia adquirida en proyectos anteriores		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		50%	30%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Semestral		01/12/2017
INDICADOR		RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
Total servicios mejorados * 100/ total de servicios ofrecidos		25%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				

Departamento Administrativo y financiero

No. 17				
NOMBRE DEL INDICADOR	Ejecución de proyectos			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Calcular el tiempo de ejecución de proyectos			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Disminuir en un 30% el tiempo en la ejecución de proyectos		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		30%	20%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Días		Semestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS		
Tiempo promedio de ejecución de proyectos y/o Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales/ Tiempo programado para ejecución de proyectos actuales	21%	ACIES GROUP S.A.S		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 18				
NOMBRE DEL INDICADOR		Servicio Post-venta		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Ofrecer servicio post-venta de los servicios suministrados		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Ofrecer servicio post-venta del 100% sobre los proyectos que requieran actualización.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	90%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral		01/12/2017
INDICADOR		RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS
No. de solicitudes atendidas *100/Total de solicitudes recibidas		100%		ACIES GROUP S.A.S
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				

Departamento Administrativo y financiero
--

No. 19				
NOMBRE DEL INDICADOR		Comparación competencia		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Evaluar la cantidad nuevos servicios ofrecidos en relación con la competencia		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Mantener el 100% de servicios ofrecidos respecto a la competencia		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	90%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Anual		28/12/2017
INDICADOR		RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS
No. de nuevos servicios implementados*100/ Productos existentes en el mercado		100%		ACIES GROUP S.A.S
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 20				
NOMBRE DEL INDICADOR	Publicidad			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Cuantificar la difusión de los servicios			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Aumentar en un 20% la publicidad por periodo		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		20%	15%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Anual		28/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Total de nuevos contratos*100/ Total de cotizaciones enviadas	24%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

HOJA DE VIDA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
No. 21				
NOMBRE DEL INDICADOR	Proyectos			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Establecer el aporte que realiza la empresa en procesos de aprendizaje y crecimiento.			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Aportar un 10% de la utilidad bruta para procesos de aprendizaje y crecimiento organizacional		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		10%	8%	5%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Mensual		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Invesrion en crecimiento y aprendizaje/Utilidad bruta	9%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 22				
NOMBRE DEL INDICADOR		Permanencia empleados		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Estimar el tiempo de permanencia de los empleados		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Garantizar que el 50% de los empleados permanezca en la organización		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		50%	30%	25%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Mensual		Semestral		01/12/2017
INDICADOR		RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS
tiempo de promedio de permanencia en la empresa*100/No. medio de empleados		63%		ACIES GROUP S.A.S
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 23			
NOMBRE DEL INDICADOR	Captación de nuevos clientes		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir la capacidad de la organización para adquirir nuevos clientes		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Aumentar la captación de clientes en un 30% por cada periodo	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	30%	20%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION
porcentaje		Trimestral	01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
Clientes nuevos / clientes proyectados	40%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

No. 24				
NOMBRE DEL INDICADOR	Personal Calificado			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir nivel de personal Calificado (especialistas, profesionales, tecnólogos y técnicos) con los que cuenta la empresa			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Contratar con el 80% de los empleados con niveles especialista, profesional, tecnólogo y técnico.	SUPERIOR		MEDIO	BAJO
	80%		70%	50%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Semestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Personal con niveles profesionales *100/ Total de personal	89%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 25			
NOMBRE DEL INDICADOR	Acceso a Tecnología		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Estimar la cantidad de personal que tiene acceso a intranet		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Proporcionar los medios y herramientas necesarias para que el 100% de los empleados tengan acceso a intranet según sus funciones	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	100%	80%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Anual	28/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
No de personas que emplean intranet *100/ Total de equipos de cómputo disponibles	100%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

No. 26				
NOMBRE DEL INDICADOR	Sistematización y automatización de SI			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Calcular la proporción de sistemas de información automatizados e integrados (TIC)			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Sistematizar y automatizar el 50% mínimo requerido de los sistemas de información con los stakeholders		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		50%	30%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
Porcentaje		Anual	28/12/2017	
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS		
No. de SI automatizados e integrados *100/Total de SI presentes en la empresa	60%	ACIES GROUP S.A.S		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				



No. 27			
NOMBRE DEL INDICADOR	Competencias por cargos		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir las Competencias requeridas por los Cargos		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS	
Verificar que el 100% de los cargos tengan un manual con funciones específicas y acordes al puesto de trabajo	SUPERIOR	MEDIO	BAJO
	100%	80%	50%
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje	Anual		28/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS	
No. de cargos con descripción de perfiles *100/Total de cargos existentes en la empresa	33%	ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA			
Departamento Administrativo y financiero			

No. 28				
NOMBRE DEL INDICADOR	Satisfacción del personal			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Establecer el índice de Satisfacción del Personal			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Garantizar que el 80% del personal de la empresa esté satisfecho laboralmente.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		80%	70%	50%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Semestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Total de personal encuestado* 100/Nº total de encuestas satisfactorias	91%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

HOJA DE VIDA SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO				
No. 29				
NOMBRE DEL INDICADOR	Recursos			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Asignar los RR-HH para el SG-SST			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Disponer 100% de personal capacitado para llevar a cabo las funciones inherentes al SG-SST		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	80%	50%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Anual		28/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
N° de RR-HH disponibles * 100 /N° de RR-HH requeridos para la gestión	100%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 30				
NOMBRE DEL INDICADOR		Capacitación Clientes		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Brindar capacitación a clientes		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Efectuar un cubrimiento del 100% de las personas programadas para recibir las capacitaciones.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	80%	50%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Semestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO	ORIGEN DE LOS DATOS		
Nº de personas cubiertas en el periodo * 100/Nº total de personas programadas para el periodo	100%	ACIES GROUP S.A.S		
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				

Departamento Administrativo y financiero

No. 31				
NOMBRE DEL INDICADOR	Frecuencia Ausentismo			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar el índice de frecuencia de ausentismo			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Disminuir a un 0% el tiempo de ausentismo laboral.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		0%	5%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Nº de eventos de ausencia por causa de salud * k / Total horas hombre trabajadas	0%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 32				
NOMBRE DEL INDICADOR		Sistema de Gestión		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Establecer la relación entre los accidentes ocurridos y las investigaciones realizadas		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Procurar que el nivel de accidentalidad empresarial se reduzca al 0% durante el periodo evaluado.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		0%	5%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral		28/12/2017
INDICADOR		RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS
No de investigaciones de accidentes laborales realizadas en el periodo *100/Total de Accidentes laborales ocurridos en el periodo,		0%		ACIES GROUP S.A.S
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				

Departamento Administrativo y financiero				
No. 33				
NOMBRE DEL INDICADOR	Sistema de Seguridad y Salud			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Demostrar la relación de los Actos y Condiciones Inseguras identificadas y la solución o cierre de las mismas			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Conseguir que se presente en un 0% actos y condiciones inseguras dentro del ambiente laboral.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		0%	5%	10%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Actos y Condiciones Inseguras Solucionadas *100/ Total de Actos y Condiciones Inseguras identificadas en las investigaciones de Accidentes.	100%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 34				
NOMBRE DEL INDICADOR		Prevención de riesgos		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de lo programado para intervenir los riesgos prioritarios identificados en la organización		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Desarrollar la totalidad (100%) de actividades de Intervención de Riesgos Prioritarios para disminuir su ocurrencia		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		90%	80%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral		01/12/2017
INDICADOR		RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS
Nº De Actividades Desarrolladas En La Intervención De Los Riesgos Prioritarios *100/Nº Actividades Propuestas Para La Intervención De Los Riesgos Prioritarios		100%		ACIES GROUP S.A.S
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				

Departamento Administrativo y financiero

No. 35				
NOMBRE DEL INDICADOR	Identificación Riesgos			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Especificar si la organización tiene un método definido para la identificación de peligros y si este se está utilizando en las diferentes sedes o puestos de trabajo.			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Implementar en un 100% el desarrollo de matrices para la identificación de los posibles peligros en los puestos de trabajo.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		90%	80%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION		FECHA DE MEDICION
Porcentaje		Trimestral		01/12/2017
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
Nº Total de Puesto de Trabajo *100/Nº de Matrices Elaboradas y/o Actualizadas bajo la metodología definida	100%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

No. 36				
NOMBRE DEL INDICADOR	Auditorias			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Realizar auditorías al SG-SST			
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Llevar a cabo el 100% de las auditorias programadas.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	80%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
Porcentaje		Semestral	01/12/2017	
INDICADOR	RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS	
N° Total de Auditorias Programadas para el periodo * 100/N° Total de auditorías Realizadas en el periodo	0%		ACIES GROUP S.A.S	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				

Departamento Administrativo y financiero				
No. 37				
NOMBRE DEL INDICADOR		Elementos de protección personal		
OBJETIVO DEL INDICADOR		Usar y entregar los EPP		
META ESTABLECIDA		CRITERIO DE ANALISIS		
Proporcionar a los empleados el 100% de los Elementos de Protección Personal.		SUPERIOR	MEDIO	BAJO
		100%	80%	60%
UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA DE MEDICION	
Porcentaje		Cuatro meses	01/12/2017	
INDICADOR		RESULTADO		ORIGEN DE LOS DATOS
No de epp suministradas * 100/ No de epp utilizados		100%		ACIES GROUP S.A.S
DEPARTAMENTO RESPONSABLE - EMPRESA				
Departamento Administrativo y financiero				

